

BUSINESS A FINANCE

**Jak se obchodní operace propisují do financí
a ovlivňují finanční situaci firmy**



**Michal Kuděj
Jaroslav Schönfeld**

TRITON



**CENTRUM
RESTRUKTURALIZACE
A INSOLVENCE
HARRYHO POLLAKA**

Business a Finance

**Jak se obchodní operace propisují do financí a ovlivňují
finanční situaci firmy**

Michal Kuděj
Jaroslav Schönfeld

OBSAH

Úvod.....	3
1. Finanční účetnictví jako systém informací pro řízení firmy	4
2. Odraz firemních aktivit ve financích	12
3. Vliv daně z přidané hodnoty	33
4. Dopad očekávaných změn (co se stane, když).....	39
5. Firemní plány a vize ve financích	47
6. Firemní finance a akvizice a fúze.....	62
7. Firemní finance a restrukturalizace	77
Na závěr	86
Elektronická opora	87
Doporučená literatura	88
Příloha 1 – Celkový přehled účetních operací (kompletní účetní deník)	89
Příloha 2 – Zápisy na jednotlivých účtech (hlavní kniha)	96

Copyright © Michal Kuděj, Jaroslav Schönfeld, 2025

© Stanislav Juhaňák – TRITON, 2025

Cover © Renata Brtnická, 2025

Vydal Stanislav Juhaňák – TRITON,

Vykáňská 5, 100 00 Praha 10

www.tridistri.cz

ISBN 978-80-7684-436-0 (pdf)

Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

finance jsou neodmyslitelnou součástí businessu. Koneckonců, podnikáme za účelem dosažení zisku, tedy pro peníze. Kdykoliv se v businessu o něčem rozhodujeme, musíme mít na paměti i finanční stránku věci. Naše rozhodnutí musí být průchodná nejen právně, ale i finančně. Pokud bychom dělali právně neprůchodné transakce, stáli bychom mimo zákon. Pokud uděláme rozhodnutí, které je sice právně průchodné, ale finančně problematické, tak sice nejsme mimo zákon, ale může se výrazně zhoršit finanční situace firmy, firma může být stížena finanční tísní a směřovat k bankrotu.

O historii, resp. finanční historii firmy vypovídá účetnictví a účetní výkazy. Účetnictví je takový jazyk businessu, přepisuje naše obchodní rozhodnutí v podobě obchodních transakcí do čísel a finančních výkazů, které pak tvoří obraz o finanční situaci firmy. Do čísel je však při podnikání nutné přepisovat i vize a plány, abychom se přesvědčili, jak to dopadne a jestli to povede ke kýženému cíli, kterým je dosažení zisku, případně zamezení ztrátě.

Cílem této publikace není replikovat učebnice účetnictví, ale dívat se na věc manažersky. To však vyžaduje znalost principů přenosu obchodních aktivit a obchodních vizí do čísel, což zajišťuje právě účetnictví. Z manažerského pohledu není nutné znát složité standardy a teorie, klíčové je vědět, co se stane (nebo stalo), když budeme realizovat (nebo jsme realizovali) tu či onu obchodní transakci. Jinými slovy, abychom se rozhodovali kvalifikovaně a věděli, proč je situace naší firmy právě taková, jaká je. A o tom, jaká je finanční situace naší firmy (resp. jaká může být finanční situace naší firmy) vypovídají finanční výkazy, které vznikají na základě účetnictví. A v této publikaci si klademe za cíl ukázat, jak to funguje a jakou to má logiku.

Neděste se publikace plné čísel. Finance jsou o číslech a čísla zde uvedená demonstrují různé obchodní situace. S tím nic nenaděláme. Vždyť i ten nezajímavější údaj, tedy kolik jsme vydělali, je také „jenom“ číslo.

Tak se pojdme společně podívat, jak se naše rozhodnutí propsala do financí (do finanční situace naší firmy) a jak se naše úvahy o dalším vývoji do finanční situace naší firmy propsat mohou.

Pro lepší pochopení je k vybraným kapitolám (kapitola 2 – Odraz firemních aktivit ve financích a kapitola 7 – Firemní finance a restrukturalizace) k dispozici elektronická studijní opora v podobě webových modelů přenosu obchodních transakcí do finančních výkazů.

Věříme, že vám tato publikace bude užitečná a že pro řadu z vás bude představovat určité oddémonizování účetnictví a ukáže vám, že je to věc veskrze užitečná.

Autoři

1. Finanční účetnictví jako systém informací pro řízení firmy

Co je vlastně účetnictví a čemu je dobré

Začneme citátem z knihy Karla Petra Kheila Jednoduché účetnictví, vydané nakladatelstvím Bursík & Kohout v Praze, v roce 1897.

„Účty a knihy obchodní vedou se k tomu účelu, aby obchodník, průmyslník, řemeslník anebo kterýkoli jiný podnikatel seznal stav svého jmění, aby věděl, z jakých částí se jeho jmění skládá, zdali mu ubývá či přibývá, vydělal-li či prodělal, aby provždy měl přehled veškerého svého jednání obchodního, aby v každé chvíli věděl, u koho má co pohledávati a komu je dlužen, aby měl vědomost o tom, jaké jsou jeho zásoby, mnoho-li má míti a mnoho-li skutečně má hotových peněz. Poskytuje tedy účetnictví věrný obraz činnosti obchodníkovi vůbec a přehled veškerých obchodních případů.“¹

Byť více než 100 let stará, je uvedená definice velmi výstižná a stále aktuální. Účetnictví je takový **zobrazovací systém pro diagnostiku ekonomické situace firmy**, obdobně jako je v medicíně pro diagnostiku používán rentgen. Je to tedy takový „businessový rentgen“, jazyk businessu, jehož pomocí se obchodní činnost firmy transformuje do čísel, která jsou pak dále zpracovatelná a analyzovatelná. A právě ekonomická diagnostika je pro manažery v businessu jednou z klíčových aktivit. **Finanční účetnictví poskytuje ucelený soubor informací o firemních transakcích a firmě jako celku.** Jeho výstupem jsou finanční (účetní) výkazy, které jsou prezentovány také externím uživatelům (jsou zveřejňovány). Finanční výkazy sestavené na základě finančního účetnictví jsou pak obrazem ekonomické situace firmy a data z nich vstupují do různých systémů pro finanční analýzu a diagnostiku finanční situace a finančního zdraví firmy.

Jak se účetnictví vede a jak funguje

Účetnictví se vede formou zápisů na jednotlivých účtech. Každý účet má dvě strany, a to stranu Má Dáti (také na vrub či debet) a stranu Dal (také ve prospěch či kredit). Každá obchodní operace je zaznamenána stejnou částkou na dvou účtech. Na jednom účtu na straně Má Dáti, na druhém účtu na straně Dal. Účetní často říkají, že se **operace zaznamená na určitém účtu se souvztažným zápisem na dalším účtu.** Souvztažnými účty se obecně rozumí dva účty, na které se zaznamenává určitá konkrétní obchodní operace, resp. účetní případ. Tyto účty musí odpovídat obsahu účetního případu. Musí být vybrány tak, aby zápis na ně dával smysl a co nejlépe zachycoval událost (operaci), ke které došlo a kterou je potřeba zaúčtovat.

¹<https://ceskadigitalniknihovna.cz/view/uuid:ad8194d0-1655-11e5-b9a6-5ef3fc9ae867?page=uuid:a1300e30-1a5d-11e5-b642-005056827e51&source=nkp>

Při zaznamenávání obchodních operací firmy v účetnictví se uplatňuje níže uvedený základní princip účtování nákladů a výnosů, aktiv a pasiv.

Náklady a výnosy jsou tzv. **tokové veličiny**, a proto **nemají počáteční zůstatky**, neboť při účetní závěrce se zjistí výsledek hospodaření, ten se promítne do rozvahy a další období začíná od nuly. V průběhu účetního období se pak účtuje následujícím způsobem.

Náklady se účtují se na straně Má Dáti (na straně Dal se účtují pouze případné korekce), nebo také na vrub či na debetní stranu. K zapamatování tohoto principu může sloužit jednoduchá pomůcka, a to že pokud je nějaká položka nákladem, účtuje se „*na vrub nákladů*“

Výnosy se účtují na straně Dal (na straně Má Dáti se účtují pouze případné korekce), nebo také ve prospěch či na kreditní stranu. I zde může k zapamatování sloužit jednoduchá pomůcka, a to že pokud je nějaká položka výnosem, účtuje se „*ve prospěch výnosů*“.

Aktiva a pasiva jsou naopak **veličiny stavové**, vyjadřující stav (majetku, závazků a vlastního kapitálu) k určitému okamžiku. Díky tomuto charakteru **mají své počáteční zůstatky z historie** (z předchozího období). Jejich nevýhodou je právě to, že vyjadřují stav k určitému okamžiku a s trochou nadsázky „další den může být situace jiná“.

Při účtování aktiv, (majetku) se dodržují následující principy:

- Počáteční zůstatky jsou na straně Má Dáti
- Přírůstky jsou na straně Má Dáti, úbytky jsou na straně Dal
- Konečný zůstatek je na straně Má Dáti

Při účtování pasiv (zdrojů financování) jsou tyto principy opačné:

- Počáteční zůstatky jsou na straně Dal
- Přírůstky jsou na straně Dal, úbytky jsou na straně Má Dáti
- Konečný zůstatek je na straně Dal

Pokud si účty v účetnictví představíme jako legendární „téma“ pak tyto principy lze vyjádřit následujícím způsobem.

Náklady (nákladové účty)		Výnosy (výnosové účty)	
Má Dáti	Dal	Má Dáti	Dal
<i>Nákladové položky</i>			<i>Výnosové položky</i>
<i>Konečný zůstatek</i>			<i>Konečný zůstatek</i>

Aktiva (účty aktiv)		Pasiva (účty pasiv)	
Má Dáti	Dal	Má Dáti	Dal
<i>Počáteční zůstatek</i>	<i>Úbytky</i>	<i>Úbytky</i>	<i>Počáteční zůstatek</i>
<i>Přírůstky</i>			<i>Přírůstky</i>
<i>Konečný zůstatek</i>			<i>Konečný zůstatek</i>

Zastavme se ještě u konečného zůstatku jednotlivých účtů. Z logiky věci plyne následující:

- Konečný zůstatek nákladových účtů je dán součtem položek na straně Má Dáti (obratem strany Má Dáti), od kterého jsou odečteny případné korekce na straně Dal.
- Konečný zůstatek výnosových účtů je dán součtem položek na straně Dal (obratem strany Dal), od kterého jsou odečteny případné korekce na straně Má Dáti.
- Konečný zůstatek (KZ) aktivních účtů je dán jako počáteční zůstatek (PZ) plus obrat strany Má Dáti mínus obrat strany Dal, tedy $KZ = PZ + \text{obrat Má Dáti} - \text{obrat Dal}$.
- Konečný zůstatek (KZ) pasivních účtů je dán jako počáteční zůstatek (PZ) plus obrat strany Dal mínus obrat strany Má Dáti, tedy $KZ = PZ + \text{obrat Dal} - \text{obrat Má Dáti}$.

Některé účetní systémy však pracují s jednotným výpočtem konečného zůstatku účtů, a to tak, že $KZ = PZ$ plus obrat Má Dáti mínus obrat Dal. To pak způsobí, že konečné zůstatky výnosových a pasivních účtů jsou formálně záporné. Do finančních výkazů se však přenesou jako hodnoty kladné.

Konečné zůstatky nákladových a výnosových účtů se pak při účetní závěrce přenesou do výkazu zisku a ztráty, jednotlivé účty se „vynulují“ a nové účetní období začíná od nuly. Konečné zůstatky aktivních a pasivních účtů se při účetní závěrce přenesou do rozvahy, avšak nevynulují se a jsou současně počátečními zůstatky v novém období.

Výše bylo řečeno, že každá obchodní operace firmy má v účetnictví svůj odraz jak na straně Má Dáti, tak na straně Dal, a to na souvztažných účtech. Také bylo řečeno, že souvztažné účty musí odpovídat obsahu obchodní operace, resp. účetního případu. V ekonomické realitě lze vytipovat několik druhů obchodních operací firem dle jejich dopadů do účetnictví, resp. do finančních výkazů.

Za prvé jsou to **operace mající vliv jak na rozvahu, tak na výsledovku**. Typickým příkladem je prodej (ať už služeb, výrobků či zboží). Prodej představuje výnos, tedy se zapíše na straně Dal některého z výnosových účtů a současně (pokud nedochází k prodeji za hotovost) vznikne pohledávka na zaplacení (dojde k přírůstku pohledávek), která se zapíše souvztažně na straně Má Dáti účtu pohledávek, který je součástí aktiv. A opačně, pokud dojde k nákupu, který se propisuje přímo do nákladů (např. nákup služeb), tento nákup se zapíše na straně Má Dáti některého z nákladových účtů a současně dojde ke vzniku závazku zaplatit za tyto náklady (dojde k přírůstku závazků), který se zapíše souvztažně na straně Dal účtu závazků, který je součástí pasiv.

Další jsou **operace mající vliv pouze na rozvahu, ale nikoliv na výsledovku**. Typickým příkladem jsou inkasa a platby. Jestliže dojde k inkasu pohledávky, která vznikla v rámci prodeje, pak tato pohledávka zanikne, což se zapíše na straně Dal účtu pohledávek (dojde k úbytku pohledávek) se souvztažným zápisem na straně Má Dáti účtu, kde se evidují peněžní prostředky (dojde k nárůstu peněžních prostředků). Tato operace se pak dotýká pouze aktiv (jedno aktivum ubude, druhé přiroste). Pokud dojde k úhradě závazku, pak dojde k jeho zániku, což se zapíše na straně Má Dáti účtu závazků (dojde k úbytku závazků) se souvztažným zápisem na straně Dal účtu peněžních prostředků (dojde k úbytku peněžních prostředků).

Z jiného úhlu pohledu můžeme firemní operace posuzovat podle toho, **jestli se dotýkají hotovosti (mají vliv na cash flow) nebo nikoliv**. Tedy jestli představují (nebo následně budou představovat) příjem nebo výdaj. Například typickým nákladem, který však není výdajem (a nikdy nebude) jsou odpisy. Ty jsou sice nákladem, ale nejsou výdajem, neboť výdajem byla odepisovaná investice a odpisy představují pouze její „postupné rozpouštění do nákladů“.

Jak uvidíme dále, znalost těchto principů je mimo jiné také důležitá pro finanční plánování a modelování dopadu obchodních rozhodnutí na finanční situaci firmy.

Účetnictví se vede v účetních knihách. Základními účetními knihami jsou účetní deník a hlavní kniha. **Účetní deník** slouží k chronologické evidenci účetních zápisů, tedy od nejstarších po nejnovější. **Hlavní kniha** slouží k evidenci účetních zápisů podle jednotlivých účtů, které firma pro své účetnictví používá. V účetním deníku tedy evidují firmy chronologicky všechny své účetní zápisy, v hlavní knize naopak účetní zápisy evidují z věcného hlediska, tedy podle účtů, pod které spadají. V praxi tak účetní deník i hlavní kniha obsahují stejné informace, v hlavní knize jsou řazeny podle účtů, v deníku podle data.

Jaké informace nám účetnictví poskytuje pro řízení firmy

Účetnictví vedené podle výše uvedených zásad a principů pak poskytuje řadu cenných informací pro řízení firmy a úvahách o další strategii jejího businessu. V systému finančního účetnictví jsou tyto informace utříděny do finančních výkazů a dalších sestav, které účetní data agregují a tím poskytují manažerům informace v přehledné podobě. Klíčovými finančními výkazy pro řízení businessu jsou rozvaha, výkazu zisku a ztráty a výkaz peněžních toků (cash flow).

Rozvaha

Údaje obsažené v rozvaze představují stav ekonomické veličiny, resp. stav majetku a zdrojů podniku k určitému datu. Jedná se o tzv. okamžikové, stavové veličiny. **Aktiva** tvoří dvě základní složky, a to dlouhodobý majetek (hmotný, nehmotný, finanční) a oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek). Oběžná aktiva jsou v rozvaze uspořádána podle likvidity od nejméně likvidních k nejlíkvídnějším majetkovým částem. V našem výkaznictví existuje ještě jedna důležitá položka na straně aktiv, kterou je časové rozlišení (náklady příštích období, příjmy příštích období). **Pasiva** se člení na vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál pak tvoří základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a hospodářský výsledek běžného účetního období. Cizí zdroje jsou zdroje, které podnik získal od jiných právnických či fyzických osob – věřitelů. Část z nich představují úplatné cizí zdroje, za jejichž poskytnutí platí firmě úrok. Dále jsou součástí cizích zdrojů i neúplatné cizí zdroje, typicky závazky vůči dodavatelům apod. Cizí zdroje pak obsahují také rezervy, které jsou určeny pro případ nenadálých výkyvů v hospodaření. Rozlišují se rezervy účetní (v souladu se zákonem o účetnictví – na rizika a ztráty, na daň z příjmu, na důchody a podobné závazky, na restrukturalizaci) a zákonné (jiné rezervy podle zvláštních předpisů – daňově uznatelné). Tvorba rezerv snižuje hospodářský výsledek (účtuje se na vrub nákladů), použití je naopak ve prospěch výnosů.

Výkaz zisku a ztráty (výsledovka)

Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením. Výkaz zisku a ztráty má část provozní a finanční. Provozní část výsledovky ukazuje, jak se firmě daří v oblasti jejího businessu. Tedy jaké má výnosy, z čeho tyto výnosy plynou, jaké má provozní náklady. V oblasti výnosů pak ukazuje, jak se firmě daří obchodovat se zbožím (pokud takovou činnost provozuje) a jak se jí daří prodávat vlastní výrobky a služby. V oblasti provozních nákladů pak ukazuje, jak efektivně se firmě daří produkovat její hlavní produkty (ať jsou to výrobky či služby), jaké má výrobní náklady, osobní náklady (náklady práce) a další provozní náklady. V provozní části výsledovky se také ukazuje, jak velké jsou provozní náklady, které nejsou výdajem, a to zejména odpisy, tvorba rezerv a opravných položek souvisejících s provozem.

Ve finanční části výsledovky se pak ukazují zejména náklady na financování cizím kapitálem (dluhem) v podobě úroků a další finanční náklady a výnosy, jako jsou kurzové zisky a ztráty, výnosy a náklady spojené s finančními investicemi apod. **Náklady vlastního kapitálu však ve výsledovce nenajdeme**, neboť jsou představovány výnosovými očekáváními investorů a jsou determinovány řadou velmi subjektivních faktorů.

Pro další analýzy, a také z hlediska jednotlivých stakeholderů, lze z výsledovky identifikovat různé úrovně tvorby zisku, byť v ní nejsou explicitně uvedeny, a to zejména:

- čistý zisk (Earnings after Taxes – **EAT**), zisk po zdanění, který je určen k rozdělení mezi akcionáře, resp. společníky
- zisk před zdaněním (Earnings before Taxes – **EBT**)
- zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes – **EBIT**), který měří efekt podnikatelské činnosti, kterého je podnik schopen dosáhnout
- zisk před zdaněním úroky a odpisy (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – **EBITDA**), zisk, který obsahuje na straně nákladů zejména náklady, které jsou (nebo v blízké budoucnosti budou) výdajem
- čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit after Taxes – **NOPAT**), tj. provozní zisk vygenerovaný v souvislosti s hlavní, provozní činností podniku, který je využíván zejména v ukazatelích založených na konceptu ekonomického zisku

Výkaz peněžních toků (cash flow)

Rozvaha i výsledovka jsou založeny na akruálním principu, tj. zakládají se na vztahu výnosů a nákladů k určitému časovému okamžiku. Výkaz peněžních toků informuje o příjmech a výdajích, které firma v účetním období realizovala. Zobrazuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Rozlišujeme peněžní toky z provozní činnosti, z investiční činnosti a vztahující se k financování firmy. Pro stanovení cash flow se používá **metoda přímá nebo nepřímá**. Podstatou přímé metody je, že jsou vykázány hlavní skupiny peněžních příjmů a výdajů.

Nepřímá metoda je založena na konverzi výsledku hospodaření na peněžní tok, a to úpravami o nepeněžní operace (odpisy, tvorba opravných položek a rezerv apod.) zohledněním změn v pracovním kapitálu (změna stavu zásob, pohledávek závazků apod.) a dále zohledněním investiční činnosti a financování. Dále je uvedeno několik zásad při zpracování cash flow nepřímou metodou, tedy při konverzi zisku na tok hotovosti.

Zisk před zdaněním vykázaný ve výsledovce se upraví následujícím způsobem:

- (–) výnosy, které nebyly v běžném období příjmem
- (+) náklady, které nebyly v běžném období výdajem
- (–) výdaje, které nebyly v běžném období nákladem
- (+) příjmy, které nebyly v běžném období výnosem

Změna pracovního kapitálu se do cash flow v nepřímé metodě promítnou takto:

- Zvýšení stavu pohledávek cash flow snižuje (protože část výnosů „uvízla“ v pohledávkách)
- Zvýšení stavu závazků cash flow zvyšuje (protože část nákladů nebyla zaplacená)
- Zvýšení stavu zásob cash flow snižuje (protože samotný nákup zásob neovlivňuje zisk, ale hotovost ano)
- A NAOPAK

Pokud jsou uvedené finanční výkazy součástí oficiální účetní závěrky, pak taková závěrka obsahuje ještě přílohu, která řadu položek finančních výkazů vysvětluje. Například u pohledávek a závazků by měla uvádět jejich strukturu podle splatnosti, u finančních investic do dceřiných společností podíl na základním kapitálu a hodnotu vlastního kapitálu takové dceřiné společnosti apod.

Předvaha

Kromě výše popsaných finančních výkazů lze z účetnictví získat ještě jeden velmi důležitý dokument, resp. sestavu. Touto sestavou je **předvaha** nebo přesněji obrátová předvaha. Je to výpis počátečních stavů, obrátů a konečných zůstatků všech účtů, které firma použila za vybrané období. Pro manažery je to velmi důležitý zdroj informací. Je mnohem podrobnější, než oficiální finanční výkazy (byť v plném rozsahu)² a tudíž z ní lze získat mnohem podrobnější informace o finanční situaci firmy. Tak například ve výsledovce, resp. výkazu zisku a ztráty, jsou uvedeny náklady na spotřebu materiálu a energie. Z předvahy lze ale identifikovat například zvláště náklady na spotřebu materiálu, což může být užitečné třeba při rozhodování o výši materiálových zásob. Nebo například náklady na služby, které jsou ve výkazu zisku a ztráty uvedeny jednou položkou, jsou v předvaze „rozepsány“ podrobněji podle druhu služeb.

Předvaha se také používá pro formální kontrolu správnosti účetnictví. Základní princip podvojného účetnictví představuje **shoda obratu (úhrnu) na straně Má Dáti a na straně Dal**. Tedy při zachování principu podvojnosti se musí počáteční zůstatky na straně Má Dáti rovnat počátečním zůstatkům na straně Dal, obrát strany Má Dáti se musí rovnat obrátu strany Dal a konečné zůstatky na straně Má Dáti se musí rovnat konečným zůstatkům na straně Dal.

Na tomto místě je vhodné zmínit dva možné systémy předvahy (které souvisejí s kalkulací konečných zůstatků komentovanou výše). Jeden uvádí počáteční a konečné zůstatky účtů na straně Má Dáti a na straně Dal. Pak se tyto počáteční a konečné zůstatky musí rovnat. Druhou možností je, že předvaha uvádí „pouze“ počáteční a konečný zůstatek (bez ohledu na to, na

² Finanční výkazy mohou být i v rozsahu zkráceném, a to u malých firem

kteří straně účtu jsou). V tomto systému jsou počáteční a konečné zůstatky účtů aktiv kladné, a počáteční a konečné zůstatky účtů pasiv záporné, a dále konečné zůstatky účtů nákladů jsou kladné a konečné zůstatky účtů výnosů jsou záporné. To je dáno tím, že v tomto systému je konečný zůstatek dán jako počáteční zůstatek plus obrát na straně Má Dáti minus obrát na straně Dal.

Vztahy a vazby mezi finančními výkazy

Mezi jednotlivými finančními výkazy existuje několik vazeb. První z nich je **vazba výsledovky (výkazu zisku a ztráty) a rozvahy**. Zisk zjištěný ve výsledovce se propisuje do rozvahy jako vlastní kapitál, který je tak tvořen nejen vklady společníků, ale také ziskem, který společníci firmě ponechali. Druhou významnou vazbou je **vazba rozvahy a výkazu peněžních toků (cash flow)**. Hotovost na konci období, která je dána ve výkazu peněžních toků „konverzí“ zisku na tok hotovosti se propisuje do rozvahy jako peněžní prostředky.

Z toho plyne, že **vše se sbíhá v rozvaze**. To je klíčová vlastnost rozvahy a je zásadní při modelování dopadu obchodních rozhodnutí na finanční situaci firmy. Mnohdy totiž není důležité, která součást výsledovky (zda např. provozní či finanční) bude tím či oním rozhodnutím dotčena, důležité ale je, bude-li výsledkem zisk nebo ztráta. Stejně tak je možné uvažovat o dopadech na peněžní prostředky. Klíčové je, bude-li výsledkem zamýšleného rozhodnutí dopad na peněžní prostředky, a pokud ano, zda tento dopad bude představovat jejich přírůstek či úbytek. A jak taková změna hotovosti ovlivní finanční situaci firmy, a to zejména v oblasti likvidity.

Propojení finančních výkazů demonstruje následující obrázek.

Cash flow	Aktiva	Pasiva	Výsledovka
Hotovost na počátku období	B. Dlouhodobý majetek	A. Vlastní kapitál	+ výnosy
+ příjmy	C. Oběžná aktiva	z toho Výsledek hospodaření	- náklady
- výdaje	z toho Peněžní prostředky	Vlastní kapitál celkem	= výsledek hospodaření
(+/-) Peněžní tok	Oběžná aktiva celkem	B. Cizí zdroje	
= Hotovost na konci období	D. Ostatní aktiva	C. Ostatní pasiva	
	Σ Aktiva celkem	Σ Pasiva celkem	

Oceňování v účetnictví a jeho limity pro řízení a rozhodování

Vzhledem k tomu, že účetnictví poskytuje zásadní informace pro řízení a rozhodování, je vhodné zmínit problematiku oceňování v účetnictví a limity, které systém oceňování v účetnictví přináší a zejména, jaký má dopad na informace, které nám účetnictví poskytuje pro řízení businessu a rozhodování o jeho dalším směřování. Nicméně, Ministerstvo financí má připravenou novelu zákona o účetnictví, která by tento stav změnila. V době vydání tohoto textu však tato novela nebyla schválena parlamentem.

K prvotnímu ocenění dochází při vzniku účetního případu (**primární ocenění**). Druhým okamžikem ocenění je pak konec rozvahového dne (**přecenění**), ke kterému se sestavuje účetní závěrka.

Pro primární ocenění se používá zpravidla pořizovací cena, popřípadě vlastní náklady (u aktiv, která si firma vyrobí ve vlastní režii). Pro přecenění se použije zpravidla reálná hodnota, což je zjednodušeně řečeno tržní cena nebo odhad tržní ceny, ale jen pro vybraná aktiva (tato vybraná aktiva definují předpisy pro účetnictví). Řada aktiv však zůstává v účetnictví (v aktivech) v původní pořizovací ceně. Tomu se říká **princip historických pořizovacích cen**. Ten ale způsobuje, že aktiva a vlastní kapitál mohou být v rozvaze výrazně podhodnoceny. Příkladem může být historicky pořízený pozemek, který byl původně zemědělskou půdou a nyní je dle územního plánu určen k výstavbě. Původní pořizovací cena takového pozemku mohla být násobně nižší, než je jeho reálná hodnota jako pozemku stavebního. V účetnictví je však evidován stále v původní pořizovací ceně. Pokud by byl oceněn reálnou hodnotou, tak by se hodnota dlouhodobého majetku a tím celé strany aktiv zvýšila. A pokud se zvýší hodnota aktiv, musí se zvýšit i hodnota pasiv. A na straně pasiv by to dopadlo na vlastní kapitál. Nedávalo by totiž žádný ekonomický smysl zvyšovat cizí zdroje. Tím že vzrostla hodnota vlastněných aktiv rozhodně nevzrostla (a ani nemohla vzrůst) výše cizích zdrojů (dluhu či rezerv).

Pokud však dojde k opačné situaci, tedy ke snížení reálné hodnoty aktiv, pak je nutné použít tzv. **opravné položky**, které právě takové snížení hodnoty vyjadřují. Opravné položky se používají hlavně ke korekci hodnoty pohledávek v případě, že jsou pohledávky po splatnosti a jejich inkaso je ohroženo, nebo u zásob, pokud jsou dlouhodobě nevyužité (tzv. ležáky). U dlouhodobého majetku se opravné položky používají zejména u finančních investic, které nejsou odpisované. U majetku, který má limitovanou životnost totiž postupné snižování jeho hodnoty vyjadřují odpisy. Kromě opravných položek se ještě používají **rezervy**. Rezervy jsou určeny k pokrytí závazků nebo nákladů, jejichž povaha je jasně definována a u nichž je k rozvahovému dni buď pravděpodobné, že nastanou, nebo jisté, že nastanou, ale není jistá jejich výše nebo okamžik jejich vzniku.

Jak **opravné položky, tak rezervy se tvoří na vrub nákladů**. Opravné položky snižují hodnotu aktiv a tím, že se účtují na vrub nákladů snižují i hodnotu pasiv v části vlastní kapitál, a to tím, že do vlastního kapitálu se propíše nižší zisk (nebo vyšší ztráta). Rezervy se také tvoří na vrub nákladů, ale nedotýkají se aktiv. Rezervy zvyšují pasiva v části cizích zdrojů a současně snižují (stejně jako opravné položky) vlastní kapitál prostřednictvím vlivu na zisk (nebo ztrátu).

Opravné položky se smí používat pouze ke snížení hodnoty aktiv, rezervy zase (zprostředkovaně) jen ke snížení hodnoty vlastního kapitálu. Tedy pokud dojde k poklesu

reálné hodnoty aktiv nebo je společnost vystavena riziku dalších nákladů. Na výše popsanou situaci, kdy dojde ke zvýšení hodnoty aktiv opravné položky ani rezervy nemyslí, a tedy (kromě taxativně vyjmenovaných položek aktiv) zůstává řada aktiv v bilanci v jejich původní (byť nereálné) nízké ceně.

Můžeme si sice říct, že to není fér, ale to je tak jediné, co s tím můžeme dělat. Tedy kromě toho, že pro další analýzy finanční situace firmy a reálné výkonnosti aktiv a vlastního kapitálu provedeme korekci účetních hodnot a pro další analýzy pracujeme s reálnou hodnotou všech aktiv a tím pádem s reálnou hodnotou vlastního kapitálu.

Jedinou situací, kdy dochází k odstranění vlivu historických pořizovacích cen jsou podnikové kombinace (fúze či rozdělení), kdy při určité konstelaci dochází k přecenění veškerých aktiv. Tyto obchodní transakce a jejich propisování do finančních výkazů a finanční situace firmy budou popsány v dalších částech této publikace.

Opravné položky (a odpisy), které snižují hodnotu aktiv (a jsou účtovány na vrub nákladů) jsou v českých účetních výkazech uvedeny v aktivech jako položka Korekce. Hodnota brutto v těchto výkazech představuje původní historické pořizovací ceny, položka netto pak snížení právě o korekce (opravné položky a rezervy).

2. Odraz firemních aktivit ve financích

Založení firmy

Ve dvou jsme založili firmu se základním kapitálem 100 tis. Kč. Základní kapitál byl peněžitý vklad a je na účtu. Začínáme tedy z úplné nuly.

Rozvaha po založení firmy

	Výchozí stav
AKTIVA CELKEM	100
Dlouhodobý majetek	0
Oběžná aktiva	100
Zásoby	0
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	0
Peněžní prostředky	100
Ostatní aktiva	0
PASIVA CELKEM	100
Vlastní kapitál	100
Základní kapitál	100
Kapitálové fondy	0
Fondy ze zisku	0
Výsledek hospodaření minulých let	0
Výsledek hospodaření	0
Cizí zdroje	0
Rezervy	0
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0
Ostatní pasiva	0

Ve výchozí rozvaze tedy máme v aktivech peníze na účtu a v pasivech základní kapitál. A začínáme podnikat.

Fáze 1 – poskytování služeb a obchodování se zbožím

Podnikání jsme zahájili poskytováním služeb. Pronajali jsme kanceláře za 200 tis. Kč měsíčně a objednali jsme si IT služby za 100 tis. Kč měsíčně.

V lednu jsme poskytli služby za 1.000 tis. Kč, které jsme také v lednu vyfakturovali. Zatím jsme si vystačili bez zaměstnanců. Polovina fakturovaných služeb (500 tis.) byla v lednu uhrazena, druhá polovina zůstala v pohledávkách. Z celkových nákladů na kanceláře (nájem a IT) jsme v lednu zaplatili polovinu (150 tis.), druhá polovina zůstala jako závazek.

V únoru jsme nadále poskytli služby ve stejném rozsahu (1.000 tis. Kč), ale už jsme si najali zaměstnance. Osobní náklady celkem (včetně sociálního a zdravotního pojištění) činily 100 tis. Kč a byly uhrazeny vždy v následujícím měsíci. Nájemné a IT služby zůstaly na stejné úrovni. Dále nám byly v únoru uhrazeny všechny pohledávky z ledna (500 tis. Kč) a dále opět polovina služeb fakturovaných v únoru (dalších 500 tis. Kč), druhá polovina služeb fakturovaných v únoru zůstala opět v pohledávkách. Uhradili jsem neuhrazenou část nákladů (závazky ve výši 150 tis. Kč z ledna) a opět polovinu nákladů z února (150 tis. Kč), druhá polovina nákladů zůstala opět jako závazek.

V březnu jsme nadále se stejnými osobními náklady poskytovali stále služby v objemu 1.000 tis. Kč. Ve stejném režimu jako v únoru jsme inkasovali pohledávky za fakturované služby a hradili závazky. Naskytla se nám příležitost koupit a prodat zboží. Koupili jsme zboží za 10.000 tis. Kč (1.000 ks po 10 tis. Kč za kus). Toto zboží jsme všechno prodali za 15.000 tis. Kč (tedy všech 1.000 ks po 15 tis. Kč za kus). Za prodané zboží jsme dostali zaplacenou 10.000 tis. Kč, 5.000 tis. Kč zůstalo jako pohledávka. Za dodané zboží jsme zatím (v březnu) nezaplatili a jeho pořizovací cena (10.000 tis. Kč) zůstala jako závazek. Osobní náklady, nájemné a IT služby se nezměnily.

Obchodování se zbožím se nám zalíbilo. V dubnu jsme již koupili zboží za 20.000 tis. Kč (2.000 ks po 10 tis. Kč za kus), ale podle plánu jsme prodali jen polovinu, tedy zboží 10.000 tis. Kč v pořizovací ceně (to znamená 1.000 ks) a zboží v pořizovací ceně za 10.000 tis. Kč (tedy také 1.000 ks) jsme koupili na sklad pro prodej příští měsíc. Uhradili jsem pořizovací cenu zboží koupeného v březnu (10.000 tis. Kč) a polovinu pořizovací ceny zboží koupeného v dubnu (dalších 10.000 tis. Kč). Polovinu zboží nakupeného v dubnu jsme prodali za 15.000 tis. Kč (tedy opět 1.000 ks po 15 tis. Kč za kus). Z fakturace za prodané zboží ve výši 15.000 tis. Kč nám bylo zaplacenou 10.000 tis. Kč a byly nám hrazeny pohledávky ve výši 5.000 tis. Kč za zboží dodané v březnu. Dále jsme stejně jako v předchozích měsících poskytli služby za 1.000 tis. Kč a byly nám uhrazeny pohledávky za služby z předchozího měsíce ve výši 500 tis. Kč a současně se nám podařilo inkasovat celou dubnovou fakturaci za poskytnuté služby. Náklady na nájemné, IT služby a zaměstnance zůstaly beze změny. Uhradili jsme závazky za nájemné a IT služby z předchozího měsíce a jako v předchozích obdobích polovinu nákladů na nájemné a IT služby za duben. Druhá polovina zůstala opět jako závazek.

V květnu jsme prodali zbytek zboží, které jsme měli na skladě za 15.000 tis. Kč, stejně jako v předchozím období jsme poskytli služby za 1.000 tis. Kč. Inkasovali jsme opět celou fakturaci za poskytnuté služby. Dále jsme inkasovali nezaplacené zboží z dubna (5.000 tis. Kč) a podařilo se nám inkasovat veškeré prodané zboží v květnu (15.000 tis. Kč). Také jsme uhradili neuhrazené náklady za nájemné a IT služby z předchozího měsíce (150 tis. Kč) a celé nájemné a IT služby za květen

V tuto chvíli jsme si řekli, že je potřeba se podívat na finanční stav naší firmy. Veškeré transakce jsme zaúčtovali a sestavili jsme firemní finanční výkazy, abychom se mohli rozhodnout, jak budeme dál podnikat a řídit naši firmu. Dále tedy prozkoumáme dopad našeho dosavadního businessu do výsledovky, rozvahy a cash flow.

Výsledovka za období leden až květen

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Tržby za prodej zboží	0	0	15 000	15 000	15 000
Náklady na prodané zboží	0	0	10 000	10 000	10 000
Obchodní marže	0	0	5 000	5 000	5 000
Výkony	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Výkonová spotřeba	300	300	300	300	300
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Služby</i>	<i>300</i>	<i>300</i>	<i>300</i>	<i>300</i>	<i>300</i>
Přidaná hodnota	700	700	5 700	5 700	5 700
Osobní náklady	0	100	100	100	100
<i>Mzdové náklady</i>	<i>0</i>	<i>75</i>	<i>75</i>	<i>75</i>	<i>75</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení</i>	<i>0</i>	<i>25</i>	<i>25</i>	<i>25</i>	<i>25</i>
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	700	600	5 600	5 600	5 600
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	700	600	5 600	5 600	5 600

Takže v lednu jsou ve výsledovce tržby za poskytnuté služby a náklady na nájemné a IT služby. V únoru pak přibýly osobní náklady (mzdové náklady plus sociální a zdravotní pojištění hrazené firmou ve výši 34 %). V březnu pak přibyl ve výsledovce prodej zboží (a logicky náklad na prodané zboží) a s tím spojená obchodní marže (ostatní zůstalo jako v únoru). To samé se pak ve výsledovce opakovalo v dubnu i v květnu. Nákup zboží se ve výsledovce neprojevuje, neboť nakoupené zboží se zobrazí na skladě a ve výsledovce teprve při jeho prodeji (jako náklady na prodané zboží).

Ve výše uvedené výsledovce je uveden výsledek hospodaření v jednotlivých měsících. Následující tabulka ukazuje kumulovaný výsledek hospodaření.

Kumulovaná výsledovka za období leden až květen

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Tržby za prodej zboží	0	0	15 000	30 000	45 000
Náklady na prodané zboží	0	0	10 000	20 000	30 000
Obchodní marže	0	0	5 000	10 000	15 000
Výkony	1 000	2 000	3 000	4 000	5 000
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>1 000</i>	<i>2 000</i>	<i>3 000</i>	<i>4 000</i>	<i>5 000</i>
<i>Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Výkonová spotřeba	300	600	900	1 200	1 500
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Služby</i>	<i>300</i>	<i>600</i>	<i>900</i>	<i>1 200</i>	<i>1 500</i>
Přidaná hodnota	700	1 400	7 100	12 800	18 500
Osobní náklady	0	100	200	300	400
<i>Mzdové náklady</i>	<i>0</i>	<i>75</i>	<i>149</i>	<i>224</i>	<i>299</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení</i>	<i>0</i>	<i>25</i>	<i>51</i>	<i>76</i>	<i>101</i>
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	700	1 300	6 900	12 500	18 100
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Daň z příjmů	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	700	1 300	6 900	12 500	18 100

Vývoj stavu majetku, závazků a vlastního kapitálu ukazuje rozvaha v následující tabulce

Rozvaha za období leden až květen

	Výchozí stav	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
AKTIVA CELKEM	100	950	1 650	17 250	22 850	18 300
Dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	100	950	1 650	17 250	22 850	18 300
Zásoby	0	0	0	0	10 000	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	500	500	5 500	5 000	0
<i>z toho krátkodobé obchodní pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>5 500</i>	<i>5 000</i>	<i>0</i>
Peněžní prostředky	100	450	1 150	11 750	7 850	18 300
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	100	950	1 650	17 250	22 850	18 300
Vlastní kapitál	100	800	1 400	7 000	12 600	18 200
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	0	700	1 300	6 900	12 500	18 100
Cizí zdroje	0	150	250	10 250	10 250	100
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	150	250	10 250	10 250	100
<i>z toho krátkodobé obchodní závazky</i>	<i>0</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>10 150</i>	<i>10 150</i>	<i>0</i>
<i>z toho závazky z osobních nákladů</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0	0

Rozvaha pak ukazuje stavy jednotlivých položek aktiv a pasiv. Vychází z počátečního stavu, který ukazuje založení firmy. V lednu se skutečnost, že byla uhrazena pouze polovina fakturovaných služeb projevila tím, že neuhrazená částka je pohledávkou. Vzhledem k tomu, že v únoru se situace opakuje (dochází k úhradě pohledávek z ledna a současně vznikají ve stejné výši nové pohledávky z únorové fakturace) nedochází v únoru ke změně výše našich pohledávek, pohledávky zůstávají stejné. Současně skutečnost, že jsme uhradili vždy jen polovinu nákladů, představuje závazek uhradit druhou polovinu později. To se projevilo vznikem závazků v pasivech oproti počátečnímu stavu, v únoru se pak výše závazků nemění, neboť lednové závazky jsme uhradili a současně vznikly ve stejné výši závazky nové. V březnu a dubnu se pak v pohledávkách projevuje prodané, ale našimi odběrateli nezaplacené, zboží. V závazcích pak nakoupené, ale námi nezaplacené, zboží. V květnu pak došlo k inkasu všech pohledávek a úhradě všech závazků (vyjma závazků z osobních nákladů), takže vyjma závazků z osobních nákladů nejsou v rozvaze žádné jiné závazky ani pohledávky. Osobní náklady se hradí vždy v následujícím měsíci, proto jsou v rozvaze vždy jako závazek, který je příští měsíc uhrazen, ale ve stejné výši vznikne nový. Do pasiv (v části vlastního kapitálu) se propisuje výsledek hospodaření z VZZ, který se však (logicky) kumuluje.

Cash flow nepřímou metodou za období leden až květen

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Hotovost na počátku období	100	450	1 150	11 750	7 850
Výsledek hospodaření před zdaněním	700	600	5 600	5 600	5 600
Úpravy o nepeněžní operace	0	0	0	0	0
Odpisy	0	0	0	0	0
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0
Nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	0	0	0	0	0
Peněžní tok z provozu (EBITDA)	700	600	5 600	5 600	5 600
Změna pracovního kapitálu	-350	100	5 000	-9 500	4 850
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-500	0	-5 000	500	5 000
Změna stavu krátkodobých závazků z provozu	150	100	10 000	0	-10 150
<i>Změna stavu obchodních závazků</i>	150	0	10 000	0	-10 150
<i>Změna stavu závazků k zaměstnancům</i>	0	55	0	0	0
<i>Změna stavu závazků ze SZP</i>	0	35	0	0	0
<i>Změna stavu daňových závazků</i>	0	10	0	0	0
Změna stavu zásob	0	0	0	-10 000	10 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před	350	700	10 600	-3 900	10 450
Vyplacené úroky (-)	0	0	0	0	0
Přijaté úroky (+)	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	350	700	10 600	-3 900	10 450
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	0	0	0	0
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	0
<i>Stavby</i>	0	0	0	0	0
<i>Stroje a zařízení</i>	0	0	0	0	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
Čistý peněžní z investiční činnosti	0	0	0	0	0
Změny cizího kapitálu (dluhu)	0	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0	0	0
Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Změny kapitálových fondů	0	0	0	0	0
Čistý peněžní z finanční činnosti	0	0	0	0	0
Zvýšení / snížení hotovosti	350	700	10 600	-3 900	10 450
Hotovost na konci období	450	1 150	11 750	7 850	18 300

Výsledek hospodaření a inkasa a úhrady se pak společně projeví v cash flow nepřímou metodou. V lednu jsme dosáhli zisku 700 tis. Kč, z fakturace (výnosů) jsme inkasovali 500 tis. Kč a dlužíme 150 tis. Kč. To se v cash flow nepřímou metodou projevilo jako **nárůst pohledávek, který cash flow snižuje** (neboť zisk „uvízl“ v pohledávkách a nebyl tak inkasován) a **nárůst závazků, který cash flow zvyšuje** (neboť jsme nezaplatili, a tedy nevydali peníze). Takže 500 tis. Kč, o které narostly pohledávky (nám neuhrazené poskytnuté služby) se od zisku odečte a naopak, 150 tis. Kč, o které narostly závazky (námi neuhrazené náklady) se se k zisku přičte. Výsledek je, že celkově odečítáme 350 tis. Kč (-500 + 150) a cash flow ze zisku 700 tis. Kč je tedy 350 tis. Kč. Spolu s počátečním stavem hotovosti (základní kapitál na účtu) máme na konci ledna hotovost 450 tis. Kč, která je jako nový stav hotovosti také v rozvaze v aktivech. Na stejném principu pak funguje cash flow (nepřímou metodou) i v dalších měsících.

Sestavili jsme finanční výkazy. Nicméně je vhodné se podívat, jak tyto výkazy vznikly a jak se jednotlivé operace do těchto výkazů propsaly. Na tuto otázku nám odpoví detailnější pohled na firemní účetnictví. Je to právě účetnictví, které je jazykem businessu a zajišťuje „převedení“ businessu do čísel a finančních výkazů.

Situaci budeme nejdříve demonstrovat na transakcích z ledna (včetně založení firmy). Níže uvedená tabulka ukazuje, jak a na které účty se jednotlivé lednové transakce propsaly. Jde v podstatě o zkrácený, resp. velmi zjednodušený lednový výpis z účetního deníku. Každá firemní transakce představuje v deníku dva zápisy na souvztažné účty, a to zápis na straně Má Dáti (případně také na vrub nebo debet) a souvztažný zápis na straně Dal (případně také ve prospěch nebo kredit). **To je ostatně základní princip účetnictví.**

Zobrazení lednových operací v účetnictví (účetním deníku)

Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Vklad do základního kapitálu	Bankovní účty	100 000,00	0,00
Vklad do základního kapitálu	Základní kapitál	0,00	100 000,00
Tržby z prodeje služeb	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00
Pohledávka z prodeje služeb	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000 000,00	0,00
Inkaso části tržeb za služby	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Inkaso části tržeb za služby	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Nájemné	Ostatní služby - Nájemné	200 000,00	0,00
Závazek - nájemné	Závazky z obchodních vztahů	0,00	200 000,00
Úhrada části nájemného	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Úhrada části nájemného	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
IT Služby	Ostatní služby - IT Služby	100 000,00	0,00
Závazek IT služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000,00
Úhrada části IT služeb	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Úhrada části IT služeb	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00

V deníku vidíme, že např. tržby z prodeje služeb se (při jejich fakturaci) do financí propíší jako výnos a zároveň pohledávka na jejich zaplacení, nájemné (při obdržení faktury) jako náklad a zároveň závazek toto nájemné uhradit. Při inkasu pohledávky pak dojde k jejímu zániku a současně k získání peněz. Všechny transakce uvedené v tabulce se zaznamenaly na jednotlivých účtech v účetnictví. Záznamy na těchto jednotlivých účtech ukazuje následující tabulka. **Uvedené záznamy si lze představit jako tzv. pověstná „těčka“,** která

představují jednotlivé účty v podobě písmene T, kde levá strana představuje stranu Má Dáti a pravá strana stranu Dal příslušeného účtu v účetnictví. K tomu je pak ještě přidáno saldo, které představuje rozdíl strany Má Dáti a strany Dal.

Záznamy lednových transakcí na jednotlivých účtech v účetnictví

Název účtu	Popis	Má Dáti	Dal	Saldo
Tržby z prodeje služeb				
	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
Tržby z prodeje služeb celkem		0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
Ostatní služby - Nájemné				
	Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
Ostatní služby - Nájemné celkem		200 000,00	0,00	200 000,00
Ostatní služby - IT Služby				
	IT Služby	100 000,00	0,00	100 000,00
Ostatní služby - IT Služby celkem		100 000,00	0,00	100 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů				
	Inkaso části tržeb za služby	0,00	500 000,00	-500 000,00
	Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů celkem		1 000 000,00	500 000,00	500 000,00
Bankovní účty				
	Inkaso části tržeb za služby	500 000,00	0,00	500 000,00
	Úhrada části IT služeb	0,00	50 000,00	-50 000,00
	Úhrada části nájemného	0,00	100 000,00	-100 000,00
	Vklad do základního kapitálu	100 000,00	0,00	100 000,00
Bankovní účty celkem		600 000,00	150 000,00	450 000,00
Závazky z obchodních vztahů				
	Úhrada části IT služeb	50 000,00	0,00	50 000,00
	Úhrada části nájemného	100 000,00	0,00	100 000,00
	Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00
	Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
Závazky z obchodních vztahů celkem		150 000,00	300 000,00	-150 000,00
Základní kapitál				
	Vklad do základního kapitálu	0,00	100 000,00	-100 000,00
Základní kapitál celkem		0,00	100 000,00	-100 000,00

Na základě záznamů na jednotlivých účtech pak byly zjištěny konečné zůstatky, které byly „převezeny“ do jednotlivých výkazů. Například zůstatek na bankovním účtu ve výši 450 tis. Kč se promítl do položky Peněžní prostředky v lednové rozvaze, stejně tak Pohledávky z obchodních vztahů ve výši 500 tis. Kč, závazky z obchodních vztahů ve výši 150 tis. Kč.³ Stejně

³ Zůstatky pasivních účtů, mezi které závazky patří, se díky systému účetnictví zobrazují jako záporná hodnota. Je to dáno tím, že saldo, resp. konečný zůstatek je dán jako rozdíl strany Má Dáti a strany Dal a přírůstky pasivních účtů se zaznamenávají na straně Dal a úbytky na straně Má Dáti (viz výše).

tak se do výkazu zisku a ztráty propsaly tržby z prodeje služeb ve výši 1.000 tis. Kč⁴ a náklady na služby (nájemné a IT) v celkové výši 300 tis. Kč (200 tis. nájemné a 100 tis. IT služby).

Vzhledem k tomu, že řada operací se v následujících měsících opakuje podíváme se pouze na ty, které jsou v daném měsíci nové.⁵ V únoru došlo mimo jiné k tomu, že jsme si najali zaměstnance. Také jsme inkasovali neuhrazené pohledávky z ledna a uhradili neuhrazené závazky z ledna. Tyto skutečnosti se v účetnictví zobrazily následujícím způsobem.

Zobrazení vybraných únorových operací v účetnictví (účetním deníku)

Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Hrubé mzdy	Mzdové náklady	75 000,00	0,00
Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	25 000,00	0,00
Dlužné čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	55 500,00
Sražená daň z mezd	Ostatní přímé daně	0,00	10 000,00
Sražené SZP	Zúčtování SZP	0,00	34 500,00
Inkaso pohledávek z ledna	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Inkaso pohledávek z ledna	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Úhrada nájmu z ledna	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Úhrada nájmu z ledna	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Úhrada IT služeb z ledna	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Úhrada IT služeb z ledna	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00

Dále se opět podíváme, jak se tyto operace propsaly na jednotlivé účty. Zde si ještě ukážeme všechny únorové záznamy na účtech a vysvětlíme si jejich dopad na finanční výkazy. Tedy na účtech jsou zobrazeny i operace, které se opakují a nejsou proto součástí výše uvedené tabulky (deníku), byť v účetnictví samozřejmě jsou (a pokud by deník neobsahoval jen vybrané operace, byly by jeho součástí).

Záznamy únorových transakcí na jednotlivých účtech v účetnictví

Název účtu	Popis	Má Dáti	Dal	Saldo
Tržby z prodeje služeb				
	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
	Tržby z prodeje služeb celkem	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
Zákonné pojištění				
	Sociální a zdravotní pojištění	25 000,00	0,00	25 000,00
	Zákonné pojištění celkem	25 000,00	0,00	25 000,00
Ostatní služby - Nájemné				
	Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
	Ostatní služby - Nájemné celkem	200 000,00	0,00	200 000,00
Ostatní služby - IT Služby				
	IT Služby	100 000,00	0,00	100 000,00
	Ostatní služby - IT Služby celkem	100 000,00	0,00	100 000,00
Mzdové náklady				
	Hrubé mzdy	75 000,00	0,00	75 000,00
	Mzdové náklady celkem	75 000,00	0,00	75 000,00

⁴ Stejně platí pro výnosy, které se účtují na straně Da a jejich zůstatek je tak ze stejného důvodu záporný (zde rovněž viz Shrnutí důležitých pojmů a souvislostí).

⁵ Kompletní deník a kompletní soupis operací na jednotlivých účtech je uveden v příloze

Název účtu	Popis	Má Dáti	Dal	Saldo
Pohledávky z obchodních vztahů				
	Inkaso části tržeb za služby	0,00	500 000,00	-500 000,00
	Inkaso pohledávek z ledna	0,00	500 000,00	-500 000,00
	Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů celkem		1 000 000,00	1 000 000,00	0,00
Bankovní účty				
	Inkaso části tržeb za služby	500 000,00	0,00	500 000,00
	Inkaso pohledávek z ledna	500 000,00	0,00	500 000,00
	Úhrada části IT služeb	0,00	50 000,00	-50 000,00
	Úhrada části nájemného	0,00	100 000,00	-100 000,00
	Úhrada IT služeb z ledna	0,00	50 000,00	-50 000,00
	Úhrada nájmu z ledna	0,00	100 000,00	-100 000,00
Bankovní účty celkem		1 000 000,00	300 000,00	700 000,00
Závazky z obchodních vztahů				
	Úhrada části IT služeb	50 000,00	0,00	50 000,00
	Úhrada části nájemného	100 000,00	0,00	100 000,00
	Úhrada IT služeb z ledna	50 000,00	0,00	50 000,00
	Úhrada nájmu z ledna	100 000,00	0,00	100 000,00
	Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00
	Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
Závazky z obchodních vztahů celkem		300 000,00	300 000,00	0,00
Zaměstnanci				
	Dlužné čisté mzdy	0,00	55 500,00	-55 500,00
Zaměstnanci celkem		0,00	55 500,00	-55 500,00
Zúčtování SZP				
	Sražené SZP	0,00	34 500,00	-34 500,00
Zúčtování SZP celkem		0,00	34 500,00	-34 500,00
Ostatní přímé daně				
	Sražená daň z mezd	0,00	10 000,00	-10 000,00
Ostatní přímé daně celkem		0,00	10 000,00	-10 000,00

Objasníme si nyní, jak se únorové operace propsaly do únorových finančních výkazů. Začneme tím jednodušším, a to je výkaz zisku a ztráty. Ve výnosech se situace opakuje, v nákladech přibýly náklady osobní, a to náklady mzdové ve výši 75 tis. Kč a sociální a zdravotní pojištění hrazené firmou ve výši 25 tis. Kč.

V rozvaze bude situace trochu složitější. Rozvaha ukazuje stavové veličiny, a to stav majetku, závazků a výsledku hospodaření (na rozdíl od výkazu zisku a ztráty, který obsahuje veličiny tokové a ukazuje náklady, výnosy a výsledek hospodaření za únor). Aby bylo možné zjistit (a vykázat) stav, **je potřeba navázat na stav v předchozím období**. Například u pohledávek z obchodních vztahů došlo k tomu, že (stejně jako v lednu) byla v únoru uhrazena polovina únorových tržeb (a druhá polovina tím pádem zůstala jako pohledávka) a současně došlo k úhradě pohledávek z ledna. To je patrné ze zápisů na účtu Pohledávky z obchodních vztahů. Obrat na obou stranách účtu je shodný a za únor tedy nedošlo ve výši pohledávek k žádné změně (byly uhrazeny pohledávky lednové, ale vznikly pohledávky nové, z únorové fakturace). Pokud navážeme na konečný stav z ledna, pak **stav pohledávek zůstane nezměněn**, a to 500 tis. Kč.⁶ Změna stavu pohledávek je tak nulová. Stejně je tomu na

⁶ Původních 500 tis. Kč plus obrat strany Má dáti mínus obrat strany Dal (saldo)

ostatních účtech. Například na bankovním účtu je saldo 700 tis. Kč a se zůstatkem 450 tis. Kč z předchozího měsíce je nový stav 1.150 tis. Kč. Stejně jako u pohledávek z obchodních vztahů, nedošlo k žádné změně ani u závazků z obchodních vztahů. Došlo však ke vzniku nových závazků, a to z titulu osobních nákladů, konkrétně závazků vůči zaměstnancům, závazkům vůči institucím sociálního a zdravotního pojištění a závazkům vůči správci daně (z titulu srážky daně ze mzdy zaměstnancům). To se pak projevilo v cash flow nepřímou metodou v korekci zisku o změny pracovního kapitálu. Dále jsme od března obchodovali se zbožím. Ukážeme si nyní, jak se do firemních financí propadlo pomocí účetnictví právě obchodování se zbožím.

Zobrazení nákupu a prodeje zboží v účetnictví (účetním deníku) - březen

Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Pořízení zboží	Zboží na skladě a v prodejnách	10 000 000,00	0,00
Závazek zaplatit zboží	Závazky z obchodních vztahů	0,00	10 000 000,00
Prodej zboží	Tržby za zboží	0,00	15 000 000,00
Pohledávka z prodeje zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	15 000 000,00	0,00
Náklady na prodané zboží	Prodané zboží	10 000 000,00	0,00
Prodané zboží v ceně pořízení	Zboží na skladě a v prodejnách	0,00	10 000 000,00
Částečné inkaso za prodej zboží	Bankovní účty	10 000 000,00	0,00
Částečné inkaso za prodej zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	10 000 000,00

Záznamy březnových transakcí nákupu a prodeje zboží na jednotlivých účtech v účetnictví

Název účtu	Popis	Má Dáti	Dal	Saldo
Tržby za zboží				
	Prodej zboží	0,00	15 000 000,00	-15 000 000,00
Tržby za zboží celkem		0,00	15 000 000,00	-15 000 000,00
Prodané zboží				
	Náklady na prodané zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
Prodané zboží celkem		10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
Zboží na skladě a v prodejnách				
	Pořízení zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
	Prodané zboží v ceně pořízení	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
Zboží na skladě a v prodejnách celkem		10 000 000,00	10 000 000,00	0,00

Jak bylo uvedeno výše, zboží nakoupené v březnu bylo také v březnu prodáno. V dubnu však bylo nakoupeno zboží, jehož část zůstala na skladě a bylo prodáno v květnu. Za takové situace je pak na účtu Zboží na skladě a v prodejnách kladné saldo (kompletní zápisy viz přílohy).

Fáze 2 – Příprava na výrobu

V červnu jsme uhradili zbývající neuhrazené osobní náklady, ukončili nájem kanceláře, IT služby i pracovní poměry, udělali si volno a uvažovali o další strategii. Rozhodli jsme se, že už nebudeme ani poskytovat služby, ani nakupovat a prodávat zboží, ale vyrábět. V červenci jsme za tímto účelem pořídili výrobní halu a zařízení za celkem 100.000 tis. Kč, a to:

- Pozemek za 10.000 tis. Kč
- Výrobní halu na 40.000 tis. Kč
- Stroje a další zařízení za 50.000 tis. Kč

Tuto investici jsme financovali následujícím způsobem. Vložili jsme do vlastního kapitálu firmy 50.000 tis. Kč jako příplatek mimo základní kapitál do ostatních kapitálových fondů. Na zbývající část ve výši 50.000 tis. Kč jsme si vzali dlouhodobý bankovní úvěr.

V srpnu jsme nakoupili materiál pro výrobu za 50.000 tis. Kč, který jsme si zatím dali na sklad, a v srpnu jsme za tento materiál zaplatili 35.000 tis. Kč. Takže 15.000 tis. Kč nám zůstalo k úhradě jako závazek. Na srpnovou úhradu (35.000 tis. Kč) jsme si vzali krátkodobý provozní úvěr ve výši 20.000 tis. Kč.

Abychom si byli jisti naší finanční situací, sestavili jsme v tuto chvíli opět finanční výkazy. Fáze přípravy na výrobu se nijak neprojevila ve výsledovce. Realizace investic do výsledovky nevstupuje, protože nepředstavuje náklady. Náklady představují až následně odpisy. Stejně tak pořízení materiálu na sklad nepředstavuje náklady (ty představuje až následná spotřeba materiálu při výrobě). Ani přijetí dlouhodobého a krátkodobého úvěru nepředstavuje náklady (ani výnosy), takže ani toto se neprojevilo ve výsledovce. Stejně tak posílení vlastního kapitálu vkladem společníků nepředstavuje výnosy a výsledovky se rovněž nedotkne. Uvedené operace se však projeví v rozvaze a cash flow.

Rozvaha za období červen až srpen

	Květen – výchozí stav	Červen	Červenec	Srpen
AKTIVA CELKEM	18 300	18 200	118 200	153 200
Dlouhodobý majetek	0	0	100 000	100 000
Oběžná aktiva	18 300	18 200	18 200	53 200
Zásoby	0	0	0	50 000
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
<i>z toho krátkodobé obchodní pohledávky</i>	0	0	0	0
Peněžní prostředky	18 300	18 200	18 200	3 200
Ostatní aktiva	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	18 300	18 200	118 200	153 200
Vlastní kapitál	18 200	18 200	68 200	68 200
Základní kapitál	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	18 100	18 100	18 100	18 100
Cizí zdroje	100	0	50 000	85 000
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	100	0	0	15 000
<i>z toho krátkodobé obchodní závazky</i>	0	0	0	15 000
<i>z toho závazky z osobních nákladů</i>	100	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	50 000	70 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0

V červnu došlo k úhradě posledních osobních nákladů z května. Další osobní náklady teď nejsou, takže závazky jsou nulové. V červenci pak došlo vlivem investice v aktivech k nárůstu dlouhodobého majetku. V pasivech pak došlo k nárůstu vlastního kapitálu vlivem vkladu do ostatních kapitálových fondů a nárůstu bankovních úvěrů vlivem přijetí dlouhodobého investičního úvěru. V srpnu pak došlo k nárůstu zásob materiálu v aktivech, nárůstu

krátkodobých závazků, které představují nezaplacenou část pořízení materiálu a nárůstu bankovních úvěrů o krátkodobý bankovní úvěr na financování zásob. Projevy v cash flow nepřímou metodou ukazuje následující tabulka.

Cash flow nepřímou metodou za období červen až srpen

	Červen	Červenec	Srpen
Hotovost na počátku období	18 300	18 200	18 200
Výsledek hospodaření před zdaněním	0	0	0
Úpravy o nepeněžní operace	0	0	0
Odpisy	0	0	0
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0
Nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	0	0	0
Peněžní tok z provozu (EBITDA)	0	0	0
Změna pracovního kapitálu	-100	0	-35 000
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků z provozu	-100	0	15 000
<i>Změna stavu obchodních závazků</i>	0	0	15 000
<i>Změna stavu závazků k zaměstnancům</i>	-56	0	0
<i>Změna stavu závazků ze SZP</i>	-35	0	0
<i>Změna stavu daňových závazků</i>	-10	0	0
Změna stavu zásob	0	0	-50 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním úroky	-100	0	-35 000
Vyplacené úroky (-)	0	0	0
Přijaté úroky (+)	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-100	0	-35 000
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	-100 000	0
<i>Pozemky</i>	0	-10 000	0
<i>Stavby</i>	0	-40 000	0
<i>Stroje a zařízení</i>	0	-50 000	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
Čistý peněžní z investiční činnosti	0	-100 000	0
Změny cizího kapitálu (dluhu)	0	50 000	20 000
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	50 000	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	20 000
Změny vlastního kapitálu	0	50 000	0
Změny základního kapitálu	0	0	0
Změny kapitálových fondů	0	50 000	0
Čistý peněžní z finanční činnosti	0	100 000	20 000
Zvýšení / snížení hotovosti	-100	0	-15 000
Hotovost na konci období	18 200	18 200	3 200

V červnu došlo vlivem úhrady závazků z osobních nákladů k úbytku závazků, což cash flow snižuje.

V červenci došlo k výdajům s pořízením stálých aktiv (realizace investice), což logicky cash flow snižuje a současně ke kladnému peněžnímu toku z finanční činnosti ve stejné výši, který představuje vklad společníků a přijetí dlouhodobého úvěru, což v obou případech cash flow zvyšuje. Vzhledem k tomu, že jde o stejné částky, celková změna stavu hotovosti (Zvýšení / snížení hotovosti) je nulová a hotovost zůstává stejná jako v předchozím období.

V srpnu pak došlo k nárůstu stavu zásob, což v nepřímé metodě cash flow snižuje (zásoby jsme museli koupit) a současně ke změně stavu krátkodobých závazků (nezaplacená část nakoupených zásob), což cash flow zvyšuje (nezaplatili jsme). Dále došlo ke kladnému peněžnímu toku z finanční činnosti vlivem přijetí krátkodobého bankovního úvěru na zásoby. Celkově tak došlo ke snížení hotovosti o 15.000 tis. Kč (za 50.000 tis. jsme nakoupili zásoby, 35.000 tis. jsme uhradili, ale na tuto úhradu jsme si vzali 20.000 tis. úvěr a 15.000 tis. jsme zaplatili z vlastní hotovosti naší firmy). Zůstal nám také závazek z nezaplacené části koupených zásob ve výši 15.000 tis. Kč.

Opět se podíváme, jak se pomocí účetnictví uvedené operace propsaly do finančních výkazů (a to včetně úhrady dlužných mezd a souvisejících položek).

Zobrazení operací „příprava na výrobu“ v účetnictví (účetním deníku)

Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Úhrada mezd z května	Bankovní účty	0,00	55 500,00
Úhrada mezd z května	Zaměstnanci	55 500,00	0,00
Úhrada DPFO z května	Bankovní účty	0,00	10 000,00
Úhrada DPFO z května	Ostatní přímé daně	10 000,00	0,00
Úhrada SZP z května	Bankovní účty	0,00	34 500,00
Úhrada SZP z května	Zúčtování SZP	34 500,00	0,00
Pořízení pozemku	Pozemky	10 000 000,00	0,00
Pořízení výrobní haly	Stavby	40 000 000,00	0,00
Pořízení strojů a zařízení	Movitě věci	50 000 000,00	0,00
Závazek uhradit investice	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000 000,00
Vklad do vlastního kapitálu	Bankovní účty	50 000 000,00	0,00
Vklad do vlastního kapitálu	Ostatní kapitálové fondy	0,00	50 000 000,00
Přijetí úvěru na investici	Bankovní účty	50 000 000,00	0,00
Přijetí úvěru na investici	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	50 000 000,00
Úhrada investic	Bankovní účty	0,00	100 000 000,00
Úhrada investic	Závazky z obchodních vztahů	100 000 000,00	0,00
Pořízení materiálu pro výrobu	Materiál na skladě	50 000 000,00	0,00
Závazek za zaplatit materiál	Závazky z obchodních vztahů	0,00	50 000 000,00
Přijetí krátkodobého úvěru	Bankovní účty	20 000 000,00	0,00
Přijetí krátkodobého úvěru	Bankovní úvěry krátkodobé	0,00	20 000 000,00
Částečná úhrada materiálu	Bankovní účty	0,00	35 000 000,00
Částečná úhrada materiálu	Závazky z obchodních vztahů	35 000 000,00	0,00

Záznamy operací „Příprava na výrobu“ na jednotlivých účtech v účetnictví

Název účtu	Popis	Má Dáti	Dal	Saldo
Bankovní účty				
	Částečná úhrada materiálu	0,00	35 000 000,00	-35 000 000,00
	Přijetí krátkodobého úvěru	20 000 000,00	0,00	20 000 000,00
	Přijetí úvěru na investici	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
	Úhrada DPFO z května	0,00	10 000,00	-10 000,00
	Úhrada investic	0,00	100 000 000,00	-100 000 000,00
	Úhrada mezd z května	0,00	55 500,00	-55 500,00
	Úhrada SZP z května	0,00	34 500,00	-34 500,00
	Vklad do vlastního kapitálu	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
	Bankovní účty celkem	120 000 000,00	135 100 000,00	-15 100 000,00
Materiál na skladě				
	Pořízení materiálu pro výrobu	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
	Materiál na skladě celkem	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00

Název účtu	Popis	Má	Dáti	Dal	Saldo
Pozemky					
	Pořízení pozemku	10 000 000,00		0,00	10 000 000,00
Pozemky celkem		10 000 000,00		0,00	10 000 000,00
Movité věci					
	Pořízení strojů a zařízení	50 000 000,00		0,00	50 000 000,00
Movité věci celkem		50 000 000,00		0,00	50 000 000,00
Stavby					
	Pořízení výrobní haly	40 000 000,00		0,00	40 000 000,00
Stavby celkem		40 000 000,00		0,00	40 000 000,00
Bankovní úvěry dlouhodobé					
	Přijetí úvěru na investici	0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
Bankovní úvěry dlouhodobé celkem		0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
Bankovní úvěry krátkodobé					
	Přijetí krátkodobého úvěru	0,00	20 000 000,00		-20 000 000,00
Bankovní úvěry krátkodobé celkem		0,00	20 000 000,00		-20 000 000,00
Ostatní kapitálové fondy					
	Vklad do vlastního kapitálu	0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
Ostatní kapitálové fondy celkem		0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
Zaměstnanci					
	Úhrada mezd z května	55 500,00		0,00	55 500,00
Zaměstnanci celkem		55 500,00		0,00	55 500,00
Závazky z obchodních vztahů					
	Částečná úhrada materiálu	35 000 000,00		0,00	35 000 000,00
	Úhrada investic	100 000 000,00		0,00	100 000 000,00
	Závazek uhradit investice	0,00	100 000 000,00		-100 000 000,00
	Závazek za zaplatit materiál	0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
Závazky z obchodních vztahů celkem		135 000 000,00	150 000 000,00		-15 000 000,00
Ostatní přímé daně					
	Úhrada DPFO z května	10 000,00		0,00	10 000,00
Ostatní přímé daně celkem		10 000,00		0,00	10 000,00
Zúčtování SZP					
	Úhrada SZP z května	34 500,00		0,00	34 500,00
Zúčtování SZP celkem		34 500,00		0,00	34 500,00

Pro získání konečných zůstatků na účtech aktiv a pasiv je potřeba navázat na předchozí období. Např. kladná salda na účtech, kde se zobrazovaly úhrady květnových mezd a souvisejících položek pak způsobí, že při existenci zůstatku (závazku) z předchozího měsíce (který je záporný, neboť u závazků je konečný zůstatek na straně Dal – viz výše), je celkový konečný zůstatek nulový.

Fáze 3 – Výroba

Od září do listopadu jsme vyráběli a prodávali výrobky. Každý měsíc (září, říjen, listopad) jsme prodali výrobky za 50.000 tis. Kč. Úhrady za výrobky probíhali takto:

- Září – 35.000 tis. Kč
- Říjen – 45.000 tis. Kč
- Listopad – 55.000 tis. Kč

Spotřeba materiálu činila každý měsíc výroby 40.000 tis. Kč. Museli jsme však mít určité materiálové zásoby, abychom zajistili plynulost výroby. Další nákup materiálu (vedle již nakupených zásob ze srpna ve výši 50.000 tis. Kč) proto představoval v září dalších 30.000 tis. Kč a v říjnu dalších 40.000 tis. Kč. Od září do listopadu jsme měli každý měsíc náklady na služby 5.000 tis. Kč a osobní náklady celkem (včetně sociálního a zdravotního pojištění) 1.000

tis. Kč, které byly opět (logicky) hrazeny vždy v následujícím měsíci. Úhrady nákupu materiálu probíhaly následujícím způsobem:

- Září – 30.000 tis. Kč
- Říjen – 35.000 tis. Kč
- Listopad – 20.000 tis. Kč

Úhrady služeb probíhaly tak, že v daném měsíci byly vždy zaplacený služby ve výši 3.000 tis. Kč a zbytek ve výši 2.000 tis. Kč byl uhrazen v měsíci následujícím. V říjnu jsme začali odepisovat pořízený dlouhodobý majetek, odpisy činí 1.000 tis. Kč každý měsíc.

V prosinci jsme si pak dali opět pauzu, ve výrobě jsme měli odstávku (nic jsme nevyrobili), nespotebovali jsme tedy materiál ani služby. Neměli jsme již žádné zaměstnance. V prosinci pak byl uhrazen krátkodobý úvěr ve výši 20.000 tis. Kč a úrok z tohoto úvěru ve výši 50 tis. Kč a dále byl zaplacen úrok z dlouhodobého úvěru ve výši 250 tis. Kč.

Je konec roku a budeme tedy bilancovat, jak nám od založení naší firmy naše podnikání šlo, a hlavně jak nám vynášelo. Udělali jsme předběžnou účetní závěrku a sestavili opět finanční výkazy.

Projevy ve výkazech pak ukazují následující tabulky. Uvedené operace se ve finančních výkazech projevují se stejnou logikou jako v předchozích případech.

Výsledovka za období září až prosinec a celkem

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	45 000
Náklady na prodané zboží	0	0	0	0	30 000
Obchodní marže	0	0	0	0	15 000
Výkony	50 000	50 000	50 000	0	155 000
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>0</i>	<i>155 000</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Výkonová spotřeba	45 000	45 000	45 000	0	136 500
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>	<i>0</i>	<i>120 000</i>
<i>Služby</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>0</i>	<i>16 500</i>
Přidaná hodnota	5 000	5 000	5 000	0	33 500
Osobní náklady	1 000	1 000	1 000	0	3 400
<i>Mzdové náklady</i>	<i>746</i>	<i>746</i>	<i>746</i>	<i>0</i>	<i>2 537</i>
<i>Náklady na sociální zabezpečení</i>	<i>254</i>	<i>254</i>	<i>254</i>	<i>0</i>	<i>863</i>
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého majetku	0	1 000	1 000	1 000	3 000
Provozní výsledek hospodaření	4 000	3 000	3 000	-1 000	27 100
Nákladové úroky	0	0	0	300	300
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	-300	-300
Daň z příjmů	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 000	3 000	3 000	-1 300	26 800

Od října se ve výsledovce mj. projevují také odpisy realizované investice. V prosinci již nevyrobíme ani neprodáváme výrobky a také nemáme žádné provozní a osobní náklady. V prosinci jsou tak ve výsledovce jen odpisy a úroky z bankovních úvěrů.

Navazující kumulovaná výsledovka za období září až prosinec

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Úč. Závěrka
Tržby za prodej zboží	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Náklady na prodané zboží	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Obchodní marže	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Výkony	55 000	105 000	155 000	155 000	155 000
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	55 000	105 000	155 000	155 000	155 000
<i>Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby</i>	0	0	0	0	0
<i>Aktivace</i>	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	46 500	91 500	136 500	136 500	136 500
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	40 000	80 000	120 000	120 000	120 000
<i>Služby</i>	6 500	11 500	16 500	16 500	16 500
Přidaná hodnota	23 500	28 500	33 500	33 500	33 500
Osobní náklady	1 400	2 400	3 400	3 400	3 400
<i>Mzdové náklady</i>	1 045	1 791	2 537	2 537	2 537
<i>Náklady na sociální zabezpečení</i>	355	609	863	863	863
Daně a poplatky	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého majetku	0	1 000	2 000	3 000	3 000
Provozní výsledek hospodaření	22 100	25 100	28 100	27 100	27 100
Nákladové úroky	0	0	0	300	300
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	-300	-300
Daň z příjmů	0	0	0	0	5 628
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	22 100	25 100	28 100	26 800	21 172

Výsledovka za období září až prosinec se v kolonce celkem shoduje s kumulovanou výsledovkou za prosinec. Kumulovaná výsledovka pak obsahuje ještě kolonku Úč. Závěrka, ve které je vidět i daň z příjmů (ta je však hrazena až v následujícím roce).

Rozvaha za období září až prosinec

	Srpen – Výchozí stav	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
AKTIVA CELKEM	153 200	160 200	168 200	151 200	126 900
Dlouhodobý majetek	100 000	100 000	99 000	98 000	97 000
Oběžná aktiva	53 200	60 200	69 200	53 200	29 900
<i>Zásoby</i>	50 000	40 000	40 000	0	0
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0	0	0
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	0	15 000	20 000	15 000	0
<i>z toho krátkodobé obchodní pohledávky</i>	0	15 000	20 000	15 000	0
<i>Peněžní prostředky</i>	3 200	5 200	9 200	38 200	29 900
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	153 200	160 200	168 200	151 200	126 900
Vlastní kapitál	68 200	72 200	75 200	78 200	76 900
<i>Základní kapitál</i>	100	100	100	100	100
<i>Kapitálové fondy</i>	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
<i>Fondy ze zisku</i>	0	0	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	0	0	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření</i>	18 100	22 100	25 100	28 100	26 800

	Srpen – Výchozí stav	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Cizí zdroje	85 000	88 000	93 000	73 000	50 000
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	15 000	18 000	23 000	3 000	0
<i>z toho krátkodobé obchodní závazky</i>	<i>15 000</i>	<i>17 000</i>	<i>22 000</i>	<i>2 000</i>	<i>0</i>
<i>z toho závazky z osobních nákladů</i>	<i>0</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>0</i>
Bankovní úvěry a výpomoci	70 000	70 000	70 000	70 000	50 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0

Vzhledem k tomu, že všechny pohledávky byly inkasovány, jsou v prosinci v aktivech pouze peněžní prostředky a dlouhodobý hmotný majetek v netto hodnotě, tedy snížený o odpisy. Na straně pasiv pak v prosinci zůstává dlouhodobý investiční úvěr, ostatní závazky byly vypořádány. Dále pak v prosinci zůstávají složky vlastního kapitálu včetně výsledku hospodaření za celé období.

Cash flow nepřímou metodou za období září až prosinec a celkem

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Hotovost na počátku období	3 200	5 200	9 200	38 200	100
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 000	3 000	3 000	-1 300	26 800
Úpravy o nepeněžní operace	0	1 000	1 000	1 300	3 300
Odpisy	0	1 000	1 000	1 000	3 000
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0
Nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	0	0	0	300	300
Peněžní tok z provozu (EBITDA)	4 000	4 000	4 000	0	30 100
Změna pracovního kapitálu	-2 000	0	25 000	12 000	0
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-15 000	-5 000	5 000	15 000	0
Změna stavu krátkodobých závazků z provozu	3 000	5 000	-20 000	-3 000	0
<i>Změna stavu obchodních závazků</i>	<i>2 000</i>	<i>5 000</i>	<i>-20 000</i>	<i>-2 000</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu závazků k zaměstnancům</i>	<i>555</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-555</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu závazků ze SZP</i>	<i>347</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-347</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu daňových závazků</i>	<i>98</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-98</i>	<i>0</i>
Změna stavu zásob	10 000	0	40 000	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před	2 000	4 000	29 000	12 000	30 100
Vyplacené úroky (-)	0	0	0	-300	-300
Přijaté úroky (+)	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 000	4 000	29 000	11 700	29 800
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	0	0	0	-100 000
<i>Pozemky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-10 000</i>
<i>Stavby</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-40 000</i>
<i>Stroje a zařízení</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-50 000</i>
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
Čistý peněžní z investiční činnosti	0	0	0	0	-100 000
Změny cizího kapitálu (dluhu)	0	0	0	-20 000	50 000
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	50 000
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0	-20 000	0
Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	50 000
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Změny kapitálových fondů	0	0	0	0	50 000
Čistý peněžní z finanční činnosti	0	0	0	-20 000	100 000
Zvýšení / snížení hotovosti	2 000	4 000	29 000	-8 300	29 800
Hotovost na konci období	5 200	9 200	38 200	29 900	29 900

Logika zvyšování a snižování cash flow o změny pracovního kapitálu (změna pohledávek, závazků a zásob) je stejná jako v předchozích případech. V cash flow však vidíme jednu novou věc, a to je zvýšení o odpisy, které **jsou sice nákladem, ale nejsou výdajem**, takže cash flow zvyšují. Dále pak v úpravách o nepeněžní operace vidíme zvýšení provozního cash flow o úroky, ty jsou ale v další části opět odečteny.

Celkově vidíme, že bylo dosaženo zisku po zdanění ve výši 21.172 tis. Kč, zisku před zdaněním 26.800 tis. Kč a cash flow 29.800 tis. Kč. Stav hotovosti na konci samém je pak 29.900 tis. Kč.

Cash flow vychází ze zisku před zdaněním a daň je placena až v následujícím období, kde se v cash flow projeví.

Rozdíl mezi dosaženým ziskem před zdaněním a celkovým cash flow představují odpisy, které jsou sice nákladem, ale jak již bylo uvedeno, nejsou výdajem.

Hotovost na konci pak představuje dosažené cash flow celem a počáteční stav, který představoval vklad do základního kapitálu, který byl na počátku v penězích na účtu.

Celkem tedy na konci roku máme dlouhodobý majetek (pozemek, výrobní halu a zařízení) v netto hodnotě 97.000 tis. (3.000 tis. Kč činí ke konci roku akumulované odpisy, resp. oprávký) a 29.900 tis. Kč hotovosti na bankovním účtu. Vlastní kapitál naší firmy činí 76.900 tis. Kč a skládá se ze základního kapitálu, kapitálových fondů, kam jsme poskytli vklad (příplatek) a zisku. Stále máme úvěr ve výši 50.000 tis. Kč.

A opět se podíváme, jak se pomocí účetnictví uvedené operace propsaly do finančních výkazů. Zaměříme se pouze září, neboť v dalších měsících se jednotlivé obchodní operace firmy v zásadě opakují stejným způsobem (viz kompletní přehled v příloze).

Zobrazení zářijových operací v účetnictví (účetním deníku)

Popis	Název účtu	Má	Dáti	Dal
Tržba z prodeje výrobků	Tržby za vlastní výrobky	0,00	50 000 000,00	0,00
Pohledávka za výrobky	Pohledávky z obchodních vztahů	50 000 000,00	0,00	0,00
Inkaso za výrobky v září	Bankovní účty	35 000 000,00	0,00	0,00
Inkaso za výrobky v září	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	35 000 000,00	0,00
Spotřeba materiálu na výrobu	Spotřeba materiálu	40 000 000,00	0,00	0,00
Spotřeba materiálu na výrobu	Materiál na skladě	0,00	40 000 000,00	0,00
Nákup materiálu v září	Materiál na skladě	30 000 000,00	0,00	0,00
Závazek zaplatit nákup mat.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	30 000 000,00	0,00
Úhrada materiálu v září	Bankovní účty	0,00	30 000 000,00	0,00
Úhrada materiálu v září	Závazky z obchodních vztahů	30 000 000,00	0,00	0,00
Náklady na služby	Ostatní služby	5 000 000,00	0,00	0,00
Závazek zaplatit služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	5 000 000,00	0,00
Úhrada služeb v září	Bankovní účty	0,00	3 000 000,00	0,00
Úhrada služeb v září	Závazky z obchodních vztahů	3 000 000,00	0,00	0,00
Hrubé mzdy	Mzdové náklady	750 000,00	0,00	0,00
Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	250 000,00	0,00	0,00
Závazek zaplatit čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	555 000,00	0,00
Závazek zaplatit SZP	Zúčtování SZP	0,00	347 000,00	0,00
Závazek zaplatit DPFO	Ostatní přímé daně	0,00	98 000,00	0,00

Záznamy zářijových transakcí na jednotlivých účtech v účetnictví

Název účtu Popis	Má Dáti	Dal	Saldo
Tržby za vlastní výroby			
Tržba z prodeje výrobků	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Tržby za vlastní výroby celkem	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Mzdové náklady			
Hrubé mzdy	750 000,00	0,00	750 000,00
Mzdové náklady celkem	750 000,00	0,00	750 000,00
Ostatní služby			
Náklady na služby	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
Ostatní služby celkem	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
Spotřeba materiálu			
Spotřeba materiálu na výrobu	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
Spotřeba materiálu celkem	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
Zákonné pojištění			
Sociální a zdravotní pojištění	250 000,00	0,00	250 000,00
Zákonné pojištění celkem	250 000,00	0,00	250 000,00
Bankovní účty			
Inkaso za výrobky v září	35 000 000,00	0,00	35 000 000,00
Úhrada materiálu v září	0,00	30 000 000,00	-30 000 000,00
Úhrada služeb v září	0,00	3 000 000,00	-3 000 000,00
Bankovní účty celkem	35 000 000,00	33 000 000,00	2 000 000,00
Materiál na skladě			
Nákup materiálu v září	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
Spotřeba materiálu na výrobu	0,00	40 000 000,00	-40 000 000,00
Materiál na skladě celkem	30 000 000,00	40 000 000,00	-10 000 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů			
Inkaso za výrobky v září	0,00	35 000 000,00	-35 000 000,00
Pohledávka za výrobky	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů celkem	50 000 000,00	35 000 000,00	15 000 000,00
Zaměstnanci			
Závazek zaplatit čisté mzdy	0,00	555 000,00	-555 000,00
Zaměstnanci celkem	0,00	555 000,00	-555 000,00
Závazky z obchodních vztahů			
Úhrada materiálu v září	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
Úhrada služeb v září	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00
Závazek zaplatit nákup mat.	0,00	30 000 000,00	-30 000 000,00
Závazek zaplatit služby	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
Závazky z obchodních vztahů celkem	33 000 000,00	35 000 000,00	-2 000 000,00
Ostatní přímé daně			
Závazek zaplatit DPFO	0,00	98 000,00	-98 000,00
Ostatní přímé daně celkem	0,00	98 000,00	-98 000,00
Zúčtování SZP			
Závazek zaplatit SZP	0,00	347 000,00	-347 000,00
Zúčtování SZP celkem	0,00	347 000,00	-347 000,00

V předchozích částech jsme si ukázali, jak se business (firemní operace) pomocí účetnictví propisuje do firemních financí a finančních výkazů a jak se vyvíjí finanční situace firmy. Jak již bylo řečeno, účetnictví poskytuje ještě jednu velmi praktickou sestavu, a to **předvahu**. Předvaha představuje seznam všech účtů, které se ve firemním účetnictví používají s jejich počátečním zůstatkem, obratem strany Má Dáti, obratem strany Dal a konečným zůstatkem.

Vzhledem k tomu, že v prosincové rozvaze je řada položek vypořádána (a tedy nulová), ukážeme si dále předvahu **ke konci listopadu**.

Předvaha ke konci listopadu

Popisky řádků	Obrat Má Dátí	Obrat Dal	Konečný zůstatek
0 - Dlouhodobý majetek			
Movité věci	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
Pozemky	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
Stavby	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
Oprávký k movitým věcem	0,00	2 000 000,00	-2 000 000,00
0 - Dlouhodobý majetek celkem	100 000 000,00	2 000 000,00	98 000 000,00
1 - Zásoby			
Zboží na skladě a v prodejnách	30 000 000,00	30 000 000,00	0,00
Materiál na skladě	120 000 000,00	120 000 000,00	0,00
1 - Zásoby Celkem	150 000 000,00	150 000 000,00	0,00
2 - Peněžní prostředky			
Bankovní účty	305 100 000,00	266 900 000,00	38 200 000,00
2 - Peněžní prostředky celkem	305 100 000,00	266 900 000,00	38 200 000,00
3 - Zúčtovací vztahy			
Pohledávky z obchodních vztahů	200 000 000,00	185 000 000,00	15 000 000,00
Závazky z obchodních vztahů	264 500 000,00	266 500 000,00	-2 000 000,00
Zúčtování SZP	832 000,00	1 179 000,00	-347 000,00
Zaměstnanci	1 332 000,00	1 887 000,00	-555 000,00
Ostatní přímé daně	236 000,00	334 000,00	-98 000,00
3 - Zúčtovací vztahy celkem	466 900 000,00	454 900 000,00	12 000 000,00
4 - Kapitálové účty a dlouhodobé			
Základní kapitál	0,00	100 000,00	-100 000,00
Ostatní kapitálové fondy	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Bankovní úvěry krátkodobé	0,00	20 000 000,00	-20 000 000,00
4 - Kapitálové účty a dlouhodobé	0,00	120 100 000,00	-120 100 000,00
5 - Náklady			
Odpisy dlouhodobého majetku	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00
Zákonné pojištění	850 000,00	0,00	850 000,00
Ostatní služby - Nájemné	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
Ostatní služby - IT Služby	500 000,00	0,00	500 000,00
Mzdové náklady	2 550 000,00	0,00	2 550 000,00
Prodané zboží	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
Spotřeba materiálu	120 000 000,00	0,00	120 000 000,00
Ostatní služby	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
5 - Náklady celkem	171 900 000,00	0,00	171 900 000,00
6 - Výnosy			
Tržby z prodeje služeb	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
Tržby za zboží	0,00	45 000 000,00	-45 000 000,00
Tržby za vlastní výrobky	0,00	150 000 000,00	-150 000 000,00
6 - Výnosy celkem	0,00	200 000 000,00	-200 000 000,00
Celkový součet	1 193 900 000,00	1 193 900 000,00	0,00

Vzhledem k tomu, že v našem příkladu jsme začínali založením firmy, jsou logicky počáteční zůstatky všech účtů nulové. Konečné zůstatky jednotlivých účtů v předvaze pak vstupují při účetní závěrce do finančních výkazů. V naše případě tak korespondují s finančními výkazy

za listopad. Jak již bylo dříve řečeno, konečný zůstatek je dán počátečním zůstatkem (v našem případě je to nula) rozdílem obratu strany Má Dáti a strany Dal.

Jak již bylo rovněž dříve uvedeno u pasiv (pasivních účtů) jsou počáteční zůstatky na straně Dal, Přírůstky jsou na straně Dal, úbytky jsou na straně Má Dáti a konečný zůstatek je na straně Dal. Pak jsou zůstatky pasivních účtů v předvaze záporné (jak již bylo popsáno v kapitole 1, nicméně do finančních výkazů se logicky zapisují jako kladné.

Z předvahy je pak vidět ještě jedna zásadní věc, a to rovnost obratu strany Má Dáti a strany Dal. To vyjadřuje základní logiku účetnictví, a to, že každá operace je zaznamenána jak na straně Má Dáti, tak na straně Dal. To je základní charakteristika podvojnosti účetnictví. S tím souvisí i to, že ve světle výše popsané logiky konečných zůstatků je jejich součet v předvaze, která obsahuje všechny účty, které firma používá, nulový.

Stejně pak platí i u výnosů, které se v účetnictví zaznamenávají na výnosových účtech na straně Dal a jejich konečný zůstatek je záporný. Naopak náklady se zaznamenávají na straně Má Dáti a jejich konečný zůstatek je tak kladný. Pokud bychom si tedy z předvahy vzali pouze nákladové a výnosové účty, pak (logicky), záporný součet konečných zůstatků představuje zisk a kladný ztrátu. Ukazuje to následující tabulka.

Nákladové a výnosové účty z předvahy ke konci listopadu

Popisky řádků	Obrat Má Dáti	Obrat Dal	Konečný zůstatek
5 - Náklady			
Odpisy dlouhodobého majetku	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00
Zákonné pojištění	850 000,00	0,00	850 000,00
Ostatní služby - Nájemné	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
Ostatní služby - IT Služby	500 000,00	0,00	500 000,00
Mzdové náklady	2 550 000,00	0,00	2 550 000,00
Prodané zboží	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
Spotřeba materiálů	120 000 000,00	0,00	120 000 000,00
Ostatní služby	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
5 - Náklady celkem	171 900 000,00	0,00	171 900 000,00
6 - Výnosy			
Tržby z prodeje služeb	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
Tržby za zboží	0,00	45 000 000,00	-45 000 000,00
Tržby za vlastní výrobky	0,00	150 000 000,00	-150 000 000,00
6 - Výnosy celkem	0,00	200 000 000,00	-200 000 000,00
Celkový součet	171 900 000,00	200 000 000,00	-28 100 000,00

Z nákladových a výnosových účtů tak plyne, že celkové náklady za období od ledna do listopadu činily 171.900 tis. Kč a celkové výnosy za stejné období 200.000 tis. Kč. Za období od ledna do listopadu tak bylo dosaženo zisku ve výši 28.100 tis. Kč. To odpovídá jak údajům v kumulované listopadové výsledovce, tak údajům ve vlastním kapitálu v listopadové rozvaze.

3. Vliv daně z přidané hodnoty

Zatím jsme neuvažovali daň z přidané hodnoty. Podívejme se teď, jak se naše výkazy a finanční situace změní, pokud budeme implementovat základní sazbu daně z přidané hodnoty ve výši 21 %, a to jako plátcí této daně.

Daň z přidané hodnoty neovlivňuje u jejích plátců výsledovku. Náklady a výnosy se z titulu daně z přidané hodnoty nemění, tato daň firmou pouze „protéká“. Ovlivňuje však rozvahu a cash flow.

Daň z přidané hodnoty se projevuje u prodejů a nákupů. Na rozdíl od výsledovky se dotkne i těch nákupů, které představují nákup na sklad (a v takovém okamžiku se nedotknou výsledovky), a také investic, které rovněž do výsledovky nevstupují.

Daň z přidané hodnoty se u prodejů přičítá k faktuře (tedy při fakturovaných službách 1.000 tis. Kč činí celková faktura s DPH 1.210 tis. Kč) a pohledávka vzniká v celém rozsahu faktury, tedy včetně DPH. Následně je našimi odběrateli hrazená celá faktura včetně DPH.

U nákupů se DPH projevuje tak, že ji ke své faktuře přičítá náš dodavatel. Takže pokud máme náklady ve výši 300 tis. Kč, pak včetně DPH je to částka 363 tis. Kč.

Následně vzniká povinnost odvést DPH z našich prodejů (vyčíslenou na našich fakturách – tzv. daň na výstupu) správci daně a současně náš nárok na vrácení DPH z nákupů (vyčíslenou na fakturách od našich dodavatelů – tzv. daň na vstupu). Tyto dvě položky se postaví proti sobě a vznikne buď daňová povinnost nebo nadměrný odpočet. Daňová povinnost vznikne v případě, že naše prodeje převýšily naše nákupy, resp. když DPH vyčíslená na našich fakturách je vyšší než DPH vyčíslená na fakturách našich dodavatelů. A naopak. Nadměrný odpočet vznikne v případě, že naše prodeje jsou nižší než naše nákupy, resp. když DPH vyčíslená na našich fakturách je nižší než DPH vyčíslená na fakturách našich dodavatelů.

Pokud nám vznikne daňová povinnost, tak nám současně vzniká závazek zaplatit tuto daňovou povinnost. A stejně tak, pokud nám vznikne nadměrný odpočet, tak nám vznikne pohledávka (vůči správci daně) za vrácení tohoto nadměrného odpočtu.

Promítnutí vlivů daně z přidané hodnoty v jednotlivých fázích našeho podnikání ukazují následující finanční výkazy. Vlivy, resp. položky, které DPH ovlivní jsou ve výkazech označeny červeně.

Období od ledna do května

Přehled DPH za období leden až květen

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Sazba DPH z uskutečněných plnění	21%	21%	21%	21%	21%
Uskutečněná zdanitelná plnění celkem	1 000	1 000	16 000	16 000	16 000
DPH na výstupu	210	210	3 360	3 360	3 360
Vznik pohledávek z obchodních vztahů celkem	1 210	1 210	19 360	19 360	19 360

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Sazba DPH z přijatých plnění	21%	21%	21%	21%	21%
Přijatá zdanitelná plnění celkem	300	300	10 300	20 300	300
DPH na vstupu s nárokem na odpočet	63	63	2 163	4 263	63
Vznik závazků z obchodních vztahů celkem	363	363	12 463	24 563	363
Investice v období celkem bez daně	0	0	0	0	0
Investice celkem s daní	0	0	0	0	0
DPH na vstupu	0	0	0	0	0
Daň na výstupu	210	210	3 360	3 360	3 360
Daň na vstupu	63	63	2 163	4 263	63
Vlastní daňová povinnost	147	147	1 197	0	3 297
Nadměrný odpočet	0	0	0	903	0
Závazek z titulu DPH	147	147	1 197	0	3 297
Pohledávka z titulu DPH	0	0	0	903	0

Rozvaha včetně závazků a pohledávek z titulu DPH za období leden až květen

	Výchozí stav	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
AKTIVA CELKEM	100	1 129	1 829	20 579	24 982	21 597
Dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	100	1 129	1 829	20 579	24 982	21 597
Zásoby	0	0	0	0	10 000	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	605	605	6 655	6 953	0
<i>z toho krátkodobé obchodní pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>605</i>	<i>605</i>	<i>6 655</i>	<i>6 050</i>	<i>0</i>
<i>z toho pohledávky z titulu DPH</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>903</i>	<i>0</i>
Peněžní prostředky	100	524	1 224	13 924	8 029	21 597
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	100	1 129	1 829	20 579	24 982	21 597
Vlastní kapitál	100	800	1 400	7 000	12 600	18 200
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	0	700	1 300	6 900	12 500	18 100
Cizí zdroje	0	329	429	13 579	12 382	3 397
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	329	429	13 579	12 382	3 397
<i>z toho krátkodobé obchodní závazky</i>	<i>0</i>	<i>182</i>	<i>182</i>	<i>12 282</i>	<i>12 282</i>	<i>0</i>
<i>z toho závazky z osobních nákladů</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>z toho závazky z titulu DPH</i>	<i>0</i>	<i>147</i>	<i>147</i>	<i>1 197</i>	<i>0</i>	<i>3 297</i>
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0	0

Cash flow nepřímou metodu včetně vlivů DPH za leden až květen

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Hotovost na počátku období	100	524	1 224	13 924	8 029
Výsledek hospodaření před zdaněním	700	600	5 600	5 600	5 600
Úpravy o nepeněžní operace	0	0	0	0	0
Odpisy	0	0	0	0	0
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0
Nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	0	0	0	0	0
Peněžní tok z provozu (EBITDA)	700	600	5 600	5 600	5 600
Změna pracovního kapitálu	-277	100	7 100	-11 495	7 969
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-605	0	-6 050	-298	6 953
<i>Změna stavu obchodních pohledávek</i>	<i>-605</i>	<i>0</i>	<i>-6 050</i>	<i>605</i>	<i>6 050</i>
<i>Změna stavu pohledávek z titulu DPH</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-903</i>	<i>903</i>
Změna stavu krátkodobých závazků z provozu	329	100	13 150	-1 197	-8 985
<i>Změna stavu obchodních závazků</i>	<i>182</i>	<i>0</i>	<i>12 100</i>	<i>0</i>	<i>-12 282</i>
<i>Změna stavu závazků k zaměstnancům</i>	<i>0</i>	<i>56</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu závazků ze SZP</i>	<i>0</i>	<i>35</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu daňových závazků</i>	<i>147</i>	<i>10</i>	<i>1 050</i>	<i>-1 197</i>	<i>3 297</i>
<i>Z toho změna stavu závazků z titulu DPH</i>	<i>147</i>	<i>0</i>	<i>1 050</i>	<i>-1 197</i>	<i>3 297</i>
Změna stavu zásob	0	0	0	-10 000	10 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před	424	700	12 700	-5 895	13 569
Vyplacené úroky (-)	0	0	0	0	0
Přijaté úroky (+)	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	424	700	12 700	-5 895	13 569
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	0	0	0	0
<i>Pozemky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Stavby</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Stroje a zařízení</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
Čistý peněžní z investiční činnosti	0	0	0	0	0
Změny cizího kapitálu (dluhu)	0	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0	0	0
Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Změny kapitálových fondů	0	0	0	0	0
Čistý peněžní z finanční činnosti	0	0	0	0	0
Zvýšení / snížení hotovosti	424	700	12 700	-5 895	13 569
Hotovost na konci období	524	1 224	13 924	8 029	21 597

Období červen až srpen

Přehled DPH za období červen až srpen

	Červen	Červenec	Srpen
Sazba DPH z uskutečněných plnění	21%	21%	21%
Uskutečněná zdanitelná plnění celkem	0	0	0
DPH na výstupu	0	0	0
Vznik pohledávek z obchodních vztahů celkem	0	0	0
Sazba DPH z přijatých plnění	21%	21%	21%
Přijatá zdanitelná plnění celkem	0	0	50 000
DPH na vstupu s nárokem na odpočet	0	0	10 500
Vznik závazků z obchodních vztahů celkem	0	0	60 500

	Červen	Červenec	Srpen
Investice v období celkem bez daně	0	100 000	0
Investice celkem s daní	0	121 000	0
DPH na vstupu	0	21 000	0
Daň na výstupu	0	0	0
Daň na vstupu	0	21 000	10 500
Vlastní daňová povinnost	0	0	0
Nadměrný odpočet	0	21 000	10 500
Závazek z titulu DPH	0	0	0
Pohledávka z titulu DPH	0	21 000	10 500

Rozvaha včetně závazků a pohledávek z titulu DPH za období červen až srpen

	Květen – výchozí stav	Červen	Červenec	Srpen
AKTIVA CELKEM	21 597	18 200	118 200	156 350
Dlouhodobý majetek	0	0	100 000	100 000
Oběžná aktiva	21 597	18 200	18 200	56 350
Zásoby	0	0	0	50 000
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	21 000	10 500
<i>z toho krátkodobé obchodní pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>z toho pohledávky z titulu DPH</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>21 000</i>	<i>10 500</i>
Peněžní prostředky	21 597	18 200	-2 800	-4 150
Ostatní aktiva	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	21 597	18 200	118 200	156 350
Vlastní kapitál	18 200	18 200	68 200	68 200
Základní kapitál	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	18 100	18 100	18 100	18 100
Cizí zdroje	3 397	0	50 000	88 150
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 397	0	0	18 150
<i>z toho krátkodobé obchodní závazky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>18 150</i>
<i>z toho závazky z osobních nákladů</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>z toho závazky z titulu DPH</i>	<i>3 297</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	50 000	70 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0

Cash flow nepřímou metodu včetně vlivů DPH za červen až srpen

	Červen	Červenec	Srpen
Hotovost na počátku období	21 597	18 200	-2 800
Výsledek hospodaření před zdaněním	0	0	0
Úpravy o nepeněžní operace	0	0	0
Odpisy	0	0	0
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0
Nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	0	0	0
Peněžní tok z provozu (EBITDA)	0	0	0

	Červen	Červenec	Srpen
Změna pracovního kapitálu	-3 397	-21 000	-21 350
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	0	-21 000	10 500
<i>Změna stavu obchodních pohledávek</i>	0	0	0
<i>Změna stavu pohledávek z titulu DPH</i>	0	-21 000	10 500
Změna stavu krátkodobých závazků z provozu	-3 397	0	18 150
<i>Změna stavu obchodních závazků</i>	0	0	18 150
<i>Změna stavu závazků k zaměstnancům</i>	-56	0	0
<i>Změna stavu závazků ze SZP</i>	-35	0	0
<i>Změna stavu daňových závazků</i>	-3 307	0	0
<i>Z toho změna stavu závazků z titulu DPH</i>	-3 297	0	0
Změna stavu zásob	0	0	-50 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním úroky	-3 397	-21 000	-21 350
Vyplacené úroky (-)	0	0	0
Přijaté úroky (+)	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-3 397	-21 000	-21 350
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	-100 000	0
<i>Pozemky</i>	0	-10 000	0
<i>Stavby</i>	0	-40 000	0
<i>Stroje a zařízení</i>	0	-50 000	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
Čistý peněžní z investiční činnosti	0	-100 000	0
Změny cizího kapitálu (dluhu)	0	50 000	20 000
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	50 000	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	20 000
Změny vlastního kapitálu	0	50 000	0
Změny základního kapitálu	0	0	0
Změny kapitálových fondů	0	50 000	0
Čistý peněžní z finanční činnosti	0	100 000	20 000
Zvýšení / snížení hotovosti	-3 397	-21 000	-1 350
Hotovost na konci období	18 200	-2 800	-4 150

Období září až prosinec a celkem

Přehled DPH za období září až prosinec

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Sazba DPH z uskutečněných plnění	21%	21%	21%	21%	
Uskutečněná zdanitelná plnění celkem	50 000	50 000	50 000	0	200 000
DPH na výstupu	10 500	10 500	10 500	0	42 000
Vznik pohledávek z obchodních vztahů celkem	60 500	60 500	60 500	0	242 000
Sazba DPH z přijatých plnění	21%	21%	21%	21%	
Přijatá zdanitelná plnění celkem	35 000	45 000	5 000	0	166 500
DPH na vstupu s nárokem na odpočet	7 350	9 450	1 050	0	34 965
Vznik závazků z obchodních vztahů celkem	42 350	54 450	6 050	0	201 465
Investice v období celkem bez daně	0	0	0	0	100 000
Investice celkem s daní	0	0	0	0	121 000
DPH na vstupu	0	0	0	0	21 000
Daň na výstupu	10 500	10 500	10 500	0	42 000
Daň na vstupu	7 350	9 450	1 050	0	55 965
Vlastní daňová povinnost	3 150	1 050	9 450	0	18 438
Nadměrný odpočet	0	0	0	0	32 403

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Závazek z titulu DPH	3 150	1 050	9 450	0	18 438
Pohledávka z titulu DPH	0	0	0	0	32 403

Rozvaha včetně závazků a pohledávek z titulu DPH za období září až prosinec

	Srpen – Výchozí stav	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
AKTIVA CELKEM	156 350	166 920	173 870	161 070	126 900	126 900
Dlouhodobý majetek	100 000	100 000	99 000	98 000	97 000	97 000
Oběžná aktiva	56 350	66 920	74 870	63 070	29 900	29 900
Zásoby	50 000	40 000	40 000	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	10 500	18 150	24 200	18 150	0	0
<i>z toho krátkodobé obchodní</i>	<i>0</i>	<i>18 150</i>	<i>24 200</i>	<i>18 150</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>z toho pohledávky z titulu DPH</i>	<i>10 500</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Peněžní prostředky	-4 150	8 770	10 670	44 920	29 900	29 900
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	156 350	166 920	173 870	161 070	126 900	126 900
Vlastní kapitál	68 200	72 200	75 200	78 200	76 900	71 272
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	18 100	22 100	25 100	28 100	26 800	21 172
Cizí zdroje	88 150	94 720	98 670	82 870	50 000	55 628
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	18 150	24 720	28 670	12 870	0	5 628
<i>z toho krátkodobé obchodní</i>	<i>18 150</i>	<i>20 570</i>	<i>26 620</i>	<i>2 420</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>z toho závazky z osobních</i>	<i>0</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>z toho závazky z titulu DPH</i>	<i>0</i>	<i>3 150</i>	<i>1 050</i>	<i>9 450</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Bankovní úvěry a výpomoci	70 000	70 000	70 000	70 000	50 000	50 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0	0

Cash flow nepřímou metodu včetně vlivů DPH za září až prosinec

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Hotovost na počátku období	-4 150	8 770	10 670	44 920	100
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 000	3 000	3 000	-1 300	26 800
Úpravy o nepeněžní operace	0	1 000	1 000	1 300	3 300
Odpisy	0	1 000	1 000	1 000	3 000
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0
Nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	0	0	0	300	300
Peněžní tok z provozu (EBITDA)	4 000	4 000	4 000	0	30 100
Změna pracovního kapitálu	8 920	-2 100	30 250	5 280	0
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-7 650	-6 050	6 050	18 150	0
<i>Změna stavu obchodních pohledávek</i>	<i>-18 150</i>	<i>-6 050</i>	<i>6 050</i>	<i>18 150</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu pohledávek z titulu DPH</i>	<i>10 500</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Změna stavu krátkodobých závazků z provozu	6 570	3 950	-15 800	-12 870	0
<i>Změna stavu obchodních závazků</i>	<i>2 420</i>	<i>6 050</i>	<i>-24 200</i>	<i>-2 420</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu závazků k zaměstnancům</i>	<i>555</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-555</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu závazků ze SZP</i>	<i>347</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-347</i>	<i>0</i>
<i>Změna stavu daňových závazků</i>	<i>3 248</i>	<i>-2 100</i>	<i>8 400</i>	<i>-9 548</i>	<i>0</i>
<i>Z toho změna stavu závazků z titulu DPH</i>	<i>3 150</i>	<i>-2 100</i>	<i>8 400</i>	<i>-9 450</i>	<i>0</i>
Změna stavu zásob	10 000	0	40 000	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před	12 920	1 900	34 250	5 280	30 100
Vyplacené úroky (-)	0	0	0	-300	-300
Přijaté úroky (+)	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	12 920	1 900	34 250	4 980	29 800

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	0	0	0	-100 000
<i>Pozemky</i>	0	0	0	0	-10 000
<i>Stavby</i>	0	0	0	0	-40 000
<i>Stroje a zařízení</i>	0	0	0	0	-50 000
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
Čistý peněžní z investiční činnosti	0	0	0	0	-100 000
Změny cizího kapitálu (dluhu)	0	0	0	-20 000	50 000
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	50 000
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0	-20 000	0
Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	50 000
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Změny kapitálových fondů	0	0	0	0	50 000
Čistý peněžní z finanční činnosti	0	0	0	-20 000	100 000
Zvýšení / snížení hotovosti	12 920	1 900	34 250	-15 020	29 800
Hotovost na konci období	8 770	10 670	44 920	29 900	29 900

Ve výsledku si naše situace nezměnila. Stejně jako předchozím případě bez vlivu DPH máme konečný stav peněžních prostředků 29.900 tis. Kč. Pokud by však došlo např. k tomu, že máme významné zákazníky, kteří ale platí např. za 120 dnů a my musíme závazky z DPH platit v příštím měsíci, mohli bychom se potýkat s nedostatkem hotovosti.

Proto je klíčové zohledňovat všechny aspekty včetně „firmou protékající“ DPH. Pokud bychom měli vysokou vázanost peněžních prostředků v pohledávkách včetně DPH, mohlo by dojít k tomu, že by nám ve lhůtách pro zaplacení daňové povinnosti peněžní prostředky chyběly, případně by mohlo vlivem zaplacení daňové povinnosti dojít k takovému odlivu hotovosti, že by nebylo možné hradit další závazky (neboť naše tržby včetně DPH máme pořád v pohledávkách).

4. Dopad očekávaných změn (co se stane, když)

Vraťme se do situace ke konci listopadu. Na našich záměrech dát si v prosinci pauzu se nic nemění. Nicméně, nastaly některé okolnosti, které situaci mění.

Ukázalo se, že jeden z našich zákazníků má finanční problémy a bude mít velký problém uhradit naši pohledávku ve výši 5.000 tis. Kč. Náš auditor proto požaduje vytvoření stoprocentní opravné položky k této pohledávce.

Dále jeden z našich zákazníků tvrdí, že jsme mu výrobky dodali pozdě, což mu způsobilo škodu ve výši 1 mil. Kč. My s tím nesouhlasíme, avšak náš zákazník se domáhá náhrady této škody žalobou u soudu a náš auditor požaduje z důvodu opatrnosti tvorbu rezervy na případně prohraný soudní spor (ve výši 1 mil. Kč).

Také se nám naskytla příležitost koupit jednoho z našich odběratelů, kterému dodáváme naše výrobky pro jeho výrobu. Tím bychom získali nové produkty a pronikli na nové trhy. Cena této firmy je 90 mil. Kč. Banka je ochotna nám na tuto akvizici půjčit 30 mil. Kč, 20 mil. Kč bychom byli schopni financovat vkladem do vlastního kapitálu, tentokrát bychom ale šli cestou zvýšení základního kapitálu. Zbytek, tedy 40 mil. Kč bychom financovali z firemní hotovosti.

Abychom se mohli zodpovědně rozhodnout (a mimo jiné dodržet péči řádného hospodáře), je potřeba si výše uvedené situace modelově promítnout do finančních výkazů a zjistit, jaký by měly vliv na finanční situaci naší firmy. Vycházíme přitom ze stavu ke konci listopadu.

Stav ke konci listopadu (rozvaha ke konci listopadu)

	Listopad
AKTIVA CELKEM	151 200
Dlouhodobý majetek	98 000
Oběžná aktiva	53 200
Zásoby	0
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	15 000
<i>z toho krátkodobé obchodní pohledávky</i>	<i>15 000</i>
Peněžní prostředky	38 200
Ostatní aktiva	0
PASIVA CELKEM	151 200
Vlastní kapitál	78 200
Základní kapitál	100
Kapitálové fondy	50 000
Fondy ze zisku	0
Výsledek hospodaření minulých let	0
Výsledek hospodaření	28 100
Cizí zdroje	73 000
Rezervy	0
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	3 000
<i>z toho krátkodobé obchodní závazky</i>	<i>2 000</i>
<i>z toho závazky z osobních nákladů</i>	<i>1 000</i>
Bankovní úvěry a výpomoci	70 000
Ostatní pasiva	0

Nyní musíme modelově promítnout všechny výše uvedené skutečnosti do finančních výkazů. Vystačíme si s rozvahou, kde se sbíhají jak výsledek hospodaření zjištěný ve výkazu zisku a ztráty (výsledovce), tak hotovost zjištěná z výkazu peněžních toků (cash flow). Pokud se některá z modelovaných operací dotkne výsledku hospodaření, promítneme to do výsledku hospodaření běžného období ve vlastním kapitálu na straně pasiv rozvahy. Pokud se některá z modelovaných operací dotkne hotovosti, promítneme to do peněžních prostředků v oběžných aktivech na straně aktiv rozvahy. Výše uvedené operace budeme jednu po druhé promítat do rozvahy a v následující tabulce uvidíme, jak se rozvaha vlivem těchto operací mění.

Nejprve promítneme do rozvahy **požadavky auditora na tvorbu opravných položek a rezerv**.

Vývoj rozvahy vlivem tvorby opravných položek a rezerv

	Opravná položka k pohledávkám	Rezerva na soudní spor
AKTIVA CELKEM	146 200	146 200
Dlouhodobý majetek	98 000	98 000
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Oběžná aktiva	48 200	48 200
Zásoby	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	10 000	10 000
Peněžní prostředky	38 200	38 200
Ostatní aktiva	0	0
PASIVA CELKEM	146 200	146 200
Vlastní kapitál	73 200	72 200
Základní kapitál	100	100
Kapitálové fondy	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0
Výsledek hospodaření	23 100	22 100
Cizí zdroje	73 000	74 000
Rezervy	0	1 000
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	3 000	3 000
Bankovní úvěry a výpomoci	70 000	70 000
Ostatní pasiva	0	0

Tvorba opravné položky vedle ke snížení hodnoty pohledávek a současně ke snížení zisku (opravné položky se účtují na vrub nákladů). Tedy došlo jak ke snížení aktiv, tak ke snížení pasiv. Rezerva rovněž vedla ke snížení zisku, ale současně ke zvýšení rezerv. Došlo tedy „pouze“ ke změnám na straně pasiv. V následující tabulce se podíváme, jak byly tyto změny vyvolány.

Změny stavu vybraných položek rozvahy vlivem tvorby opravných položek a rezerv

	Opravná položka k pohledávkám	Rezerva na soudní spor
AKTIVA CELKEM	-5 000	0
Oběžná aktiva	-5 000	0
Zásoby	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	-5 000	0
Peněžní prostředky	0	0
Ostatní aktiva	0	0
PASIVA CELKEM	-5 000	0
Vlastní kapitál	-5 000	-1 000
Výsledek hospodaření	-5 000	-1 000
Cizí zdroje	0	1 000
Rezervy	0	1 000
Ostatní pasiva	0	0

Dále promítneme do finančních výkazů zamýšlené **pořízení akvizice a její financování**.

V následující rozvaze vidíme dále dílčí dopady zamýšlené transakce pořízení akvizice a jejího financování. Všimněme si, že zatím tyto operace vedou k tomu, že nám bude chybět hotovost ve výši necelých dvou miliónů. K tomu se ještě vrátíme. V tabulce níže vidíme, jak se dále měnil finanční stav naší firmy.

Vývoj rozvahy vlivem zamýšlené akvizice a jejího financování

	Realizace akvizice	Vklad do ZK na financování akvizice	Přijetí úvěru na akvizici	Úhrada akvizice
AKTIVA CELKEM	236 200	256 200	286 200	196 200
Dlouhodobý majetek	98 000	98 000	98 000	98 000
Dlouhodobý finanční majetek	90 000	90 000	90 000	90 000
Oběžná aktiva	48 200	68 200	98 200	8 200
Zásoby	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	10 000	10 000	10 000	10 000
Peněžní prostředky	38 200	58 200	88 200	-1 800
Ostatní aktiva	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	236 200	256 200	286 200	196 200
Vlastní kapitál	72 200	92 200	92 200	92 200
Základní kapitál	100	20 100	20 100	20 100
Kapitálové fondy	50 000	50 000	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	22 100	22 100	22 100	22 100
Cizí zdroje	164 000	164 000	194 000	104 000
Rezervy	1 000	1 000	1 000	1 000
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	93 000	93 000	93 000	3 000
Bankovní úvěry a výpomoci	70 000	70 000	100 000	100 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0

A opět se v následující tabulce se podíváme, čím byly tyto změny vyvolány.

Změny stavu jednotlivých položek rozvahy vlivem zamýšlené akvizice a jejího financování

	Realizace akvizice	Vklad do ZK na financování akvizice	Přijetí úvěru na akvizici	Úhrada akvizice
AKTIVA CELKEM	90 000	20 000	30 000	-90 000
Dlouhodobý majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	90 000	0	0	0
Oběžná aktiva	0	20 000	30 000	-90 000
Zásoby	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
Peněžní prostředky	0	20 000	30 000	-90 000
Ostatní aktiva	0	0	0	0

	Realizace akvizice	Vklad do ZK na financování akvizice	Přijetí úvěru na akvizici	Úhrada akvizice
PASIVA CELKEM	90 000	20 000	30 000	-90 000
Vlastní kapitál	0	20 000	0	0
Základní kapitál	0	20 000	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	0	0	0	0
Cizí zdroje	90 000	0	30 000	-90 000
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	90 000	0	0	-90 000
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	30 000	0
Ostatní pasiva	0	0	0	0

Z výše uvedených tabulek je přehledně vidět, čeho se jednotlivé operace dotkly. Tvorba opravných položek a rezerv má vliv na výsledek hospodaření, ale nemá vliv na hotovost. Jde o tzv. **nepeněžní operace**. Ostatní operace se naopak zisku nedotýkají, jde o **operace rozvahové**. Realizace akvizice v podobě uzavření smlouvy také nemá vliv na hotovost, neboť zatím nedošlo k úhradě. Nicméně, na rozdíl od tvorby opravných položek a rezerv následně k úhradě dojde. Z hlediska rozvahy pak tvorba rezerv představuje **operaci čistě pasivní**, neboť se dotýká pouze strany pasiv (snižuje vlastní kapitál – zisk a zároveň zvyšuje cizí zdroje – rezervy). Na rozdíl od tvorby opravných položek, které (jako již bylo výše řečeno) snižují hodnotu aktiv a zároveň snižují hodnotu vlastního kapitálu, tedy pasiv.

Vraťme se zpět ke zmíněnému nedostatku hotovosti vlivem realizace akvizice. Tento nedostatek je mimo jiné dán jako rozdíl mezi výchozím stavem hotovosti a částkou, kterou chceme uhradit za akvizici z firemní hotovosti. V rozvaze dále evidujeme 10 mil. obchodních pohledávek (v hodnotě netto po snížení vlivem tvorby opravné položky) a 3 mil. krátkodobých závazků. Předpokládáme, že tyto pohledávky budou v celé výši 10 mil. Kč inkasovány a současně, že v plné výši uhradíme krátkodobé závazky. V takové případě by došlo k následujícímu vývoji stavu rozvahy.

Vývoj rozvahy v případě inkasa všech pohledávek a úhrady všech závazků

	Inkaso všech pohledávek	Úhrada závazků
AKTIVA CELKEM	196 200	193 200
Dlouhodobý majetek	98 000	98 000
Dlouhodobý finanční majetek	90 000	90 000
Oběžná aktiva	8 200	5 200
Zásoby	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0
Peněžní prostředky	8 200	5 200
Ostatní aktiva	0	0

	Inkaso všech pohledávek	Úhrada závazků
PASIVA CELKEM	196 200	193 200
Vlastní kapitál	92 200	92 200
Základní kapitál	20 100	20 100
Kapitálové fondy	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0
Výsledek hospodaření	22 100	22 100
Cizí zdroje	104 000	101 000
Rezervy	1 000	1 000
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	3 000	0
Bankovní úvěry a výpomoci	100 000	100 000
Ostatní pasiva	0	0

Vlivem inkasa pohledávek došlo ke zvýšení hotovosti na 8,2 mil. Kč a úhradou závazků ke snížení na konečných 5,2 mil. Kč. Tedy v kombinaci s očekávanými inkasy a úhradami by k nedostatku hotovosti nedošlo.

Změny stavu rozvahy v případě inkasa všech pohledávek a úhrady všech závazků

	Inkaso všech pohledávek	Úhrada závazků
AKTIVA CELKEM	0	-3 000
Dlouhodobý majetek	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0
Oběžná aktiva	0	-3 000
Zásoby	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	-10 000	0
Peněžní prostředky	10 000	-3 000
Ostatní aktiva	0	0
PASIVA CELKEM	0	-3 000
Vlastní kapitál	0	0
Základní kapitál	0	0
Kapitálové fondy	0	0
Fondy ze zisku	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0
Výsledek hospodaření	0	0
Cizí zdroje	0	-3 000
Rezervy	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	0	-3 000
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
Ostatní pasiva	0	0

Opět vidíme, že obě operace jsou bez dopadu na výsledek hospodaření, ale s dopadem na hotovost. Současně inkaso pohledávek je **operací čistě aktivní**, kdy dochází pouze ke změně v aktivech (snížení pohledávek a současně zvýšení hotovosti).

Úhrada závazků však snižuje aktiva i pasiva, když dochází k současnému poklesu hotovosti a závazků.

A co nám modelování zamýšlených a očekávaných obchodních operací přineslo. Vidíme, že ani tvorbou opravných položek a rezerv, ani realizací akvizice a zamýšleným způsobem financování **nedojde k žádnému významnému vychýlení finanční stability ve smyslu zadlužení**. Celková zadluženost se sice zvýší z listopadových 49,9 % na konečných 52,3 %, to však nepředstavuje žádné zásadní ohrožení a rozkolísání finanční stability. Při naplnění všech předpokladů dojde sice k výraznému odčerpání hotovosti, nicméně na další činnost firmy zůstane 5,2 mil. Kč za situace, kdy firma nemá neuhrazené obchodní závazky a veškeré dobytné krátkodobé pohledávky jsou inkasovány.

Je tu však ještě jedna podstatná informace, a to je již zmíněný „mezitímní“ deficit hotovosti ve výši téměř 2 mil. Kč. Pokud by totiž nedošlo k inkasu všech pohledávek (vyjma těch, ke kterým byla vytvořena opravná položka) mohla by firemní hotovost poklesnout na kritickou úroveň. V takovém případě by vlastníci museli být připraveni firemní hotovost dočasně dotovat (ať už akcionářskou půjčkou nebo vkladem do vlastního kapitálu).

Nicméně, modelováním zamýšlených transakcí jsme se přesvědčili, že (vyjma rizika s pohledávkami) nedojde, resp. by nemělo dojít, k žádnému negativnímu vývoji, ohrožení existence firmy apod. (neuvažujeme nyní zamýšlené splacení 20 mil. krátkodobých bankovních úvěrů, které bychom si ponechali). Takže jsme **udělali významný krok pro dodržení péče řádného hospodáře**. A to byl mimo jiné jeden z účelů, proč jsme toto finanční modelování podstoupili. Nicméně, hlavním důvodem je, že jsme se jako vlastníci a manažeři přesvědčili, že děláme dobře a že uvedené transakce nenaruší finanční stabilitu a tvorbu hodnoty naší firmy. A pro promítání zamýšlených obchodních transakcí **jsme využili znalosti jazyka businessu, kterým je účetnictví**, neboť jsme postupovali stejně, jako kdybychom tyto operace účtovali a vznikaly by nám finanční výkazy. Pouze s tím rozdílem, že jsme nemodelovali počáteční zůstatky jednotlivých účtů, ani obraty na straně Má Dáti a Dal a ani konečné zůstatky účtů. Ale díky znalosti účetnictví jsme byli schopni propsat zamýšlené operace do modelových finančních výkazů a vyhodnotit tak předpokládanou finanční situaci firmy po realizaci zamýšlených obchodních transakcí.

V kapitole 1 výše byla mimo jiné popsána problematika historických pořizovacích cen ve vztahu k oceňování v účetnictví. Zkusme si představit situaci, že pozemek, který jsme pořídili s výrobní halou je možné rozdělit na dvě části. Tím by vznikl jeden samostatný nezastavěný pozemek. Pokud by tento pozemek představoval polovinu pozemku původního, pak by jeho cena pořízení představovala polovinu ceny pořízení celého pozemku, tedy 5.000 tis. Kč. Vzhledem možnostem využití tohoto pozemku dle platného územního plánu je však jeho reálná hodnota nikoliv 5.000 tis. Kč, ale cca 20.000 tis. Kč, tedy o 15.000 tis. Kč více.

Podívejme se nyní, jak by se změnila rozvaha, pokud by bylo možné zohlednit tuto reálnou hodnotu a pozemek „přecenit“. To sice bohužel princip oceňování v účetnictví založený na historických pořizovacích cenách neumožňuje, nicméně pro získání reálného obrazu o finanční situaci firmy (a další analýzy), je možné s reálnými hodnotami pracovat.

Modelová rozvaha při zohlednění reálné hodnoty aktiv

	Přecenění pozemku
AKTIVA CELKEM	208 200
Dlouhodobý majetek	113 000
Dlouhodobý finanční majetek	90 000
Oběžná aktiva	5 200
Zásoby	0
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	0
Peněžní prostředky	5 200
Ostatní aktiva	0
PASIVA CELKEM	208 200
Vlastní kapitál	107 200
Základní kapitál	20 100
Kapitálové fondy	65 000
Fondy ze zisku	0
Výsledek hospodaření minulých let	0
Výsledek hospodaření	22 100
Cizí zdroje	101 000
Rezervy	1 000
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	0
Bankovní úvěry a výpomoci	100 000
Ostatní pasiva	0

Změny stavu rozvahy při modelovém přecenění aktiv

	Přecenění pozemku
AKTIVA CELKEM	15 000
Dlouhodobý majetek	15 000
Dlouhodobý finanční majetek	0
Oběžná aktiva	0
Zásoby	0
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	0
Peněžní prostředky	0
Ostatní aktiva	0
PASIVA CELKEM	15 000
Vlastní kapitál	15 000
Základní kapitál	0
Kapitálové fondy	15 000
Fondy ze zisku	0
Výsledek hospodaření minulých let	0
Výsledek hospodaření	0
Cizí zdroje	0
Rezervy	0
Dlouhodobé závazky	0
Krátkodobé závazky	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0
Ostatní pasiva	0

Z výše uvedených údajů plyne vyjma vyšší hodnoty aktiv také vyšší hodnota vlastního kapitálu. Pokud dojde k modelovému „zreálnění“ hodnoty aktiv, dojde současně ke „zreálnění“ hodnoty vlastního kapitálu. To je zcela logické, neboť v situaci, kdy dojde ke zvýšení hodnoty aktiv na reálnou (tržní) hodnotu, není žádný důvod k tomu, aby se změnila výše cizích zdrojů (rezerv a dluhů). Takže při zachování bilanční rovnováhy se tato situace nutně musí na straně pasiv rozvahy nutně propsat právě do vlastního kapitálu.

To má však zásadní **dopad z hlediska finanční situace, resp. finanční stability**. Pokud dojde ke zvýšení vlastního kapitálu, pak nepochybně dojde (za jinak nezměněných okolností) zejména ke snížení zadlužení. V limitních případech to může znamenat, že původní záporný vlastní kapitál se „překlopí“ do kladné hodnoty a „zmizí“ tak indikace předlužení (právě záporný vlastní kapitál je silnou indikací předlužení). Ale nejen. Například z hlediska rentability dojde (pořád za jinak nezměněných okolností) ke **snížení rentability vlastního kapitálu (dopad na ukazatel ROE), dále dojde ke změně vážených průměrných kapitálových nákladů (WACC)** apod.

5. Firemní plány a vize ve financích

Každá firma má nepochybně své plány a vize dalšího fungování. A to jak plány operativní na několik dalších měsíců, tak plány strategické, které obsahují vizi dalšího dlouhodobého fungování firmy. K tomu ve firmách existují nepochybně skvělé prezentace, týkající se dalšího vývoje, strategických investic, rozvoje produktů, případných akvizic apod. Tyto plány a vize je však potřeba převést do čísel, tedy do **finančního plánu** a identifikovat jejich finanční průchodnost. A to jak do finančního plánu krátkodobého, tak do strategického dlouhodobého finančního plánu. Finanční plán nám totiž ukáže finanční realizovatelnost našich představ o dalším vývoji firmy a může předem odhalit řadu úskalí a úzkých míst, která by mohla pro firmu znamenat značné ohrožení a v některých případech i ohrožení její existence.

A to se děje na stejném principu, jako se obchodní operace propisují do financí, což bylo obsahem předchozích částí. Abychom byli schopni efektivně, a hlavně správně, sestavit finanční plán, musíme být znalí toho, jak se business propisuje do financí. A jsme zpátky u jazyka businessu jménem účetnictví, nebo **„jak účtujeme, tak také plánujeme“**. Naše vize a plány se totiž do financí (finančního plánu) propisují na stejném principu, jako se ve financích zobrazují obchodní operace firmy.

Finanční plán by se teoreticky dal dělat tak, že by se plánované operace zobrazily modelově v účetnictví jako se zobrazují operce realizované. To je ale zbytečně náročné, stačí umět propisovat plány a vize do čísel a finančních výkazů. Někdy je ale vhodné dělat účetní model, abychom na nic nezapomněli, např. u fúzí a akvizic nebo u kapitálových restrukturalizací – částky jsou mnohdy různé, ale všechno se musí někde zobrazit na straně Má Dáti a někde na straně Dal a případný rozdíl se musí někam „umístit“, aby byla zajištěna bilanční rovnováha, resp. rovnost obrátů stran účtů. Tento postup si ukážeme v dalších částech.

Dlouhodobý strategický finanční plán

Nejprve se zaměříme na dlouhodobý strategický finanční plán. Ten bude odrážet vizi fungování firmy v příštích pěti letech. Vraťme se k naší firmě z kapitoly 2 a kapitoly 3. Budeme opět vyrábět a doplnkově počítáme s obchodováním se zbožím. Máme uzavřené střednědobé kontrakty na naše výrobky, obchodování se zbožím pak bude doplňovat prodej našich výrobků. Dále máme k dispozici kalkulace výrobních nákladů, tj. nákladů na materiál, energie a služby a kalkulaci nákladů mzdových. Z našich předchozích zkušeností a také z uzavřených kontraktů víme, jakou můžeme očekávat splatnost našich faktur od našich odběratelů, a to jak za výrobky, tak za zboží. Současně víme, jaké splatnosti požadují naši dodavatelé. Dále také víme, jak vysoké potřebujeme mít zásoby zboží a materiálu, tedy známe dobu jejich obratu.

Dále víme, že podle uzavřené úvěrové smlouvy budeme každý rok splácet stávající dlouhodobý úvěr a platit úroky. Úroková sazba činí 8 % p.a. a splátka 10 mil. Kč ročně.

Dále pak předpokládáme, že ve druhém roce bude nutné investovat do obnovy výrobní linky, a to částku 25 mil. Kč. Předpokládáme, že celou obnovu budeme financovat novým dlouhodobým úvěrem se stejnou úrokovou sazbou a splátkou 5 mil. Kč ročně.

Základní vstupy do dlouhodobého strategického finančního plánu jsou tedy následující:

	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje zboží celkem	30 000	30 000	33 500	35 000	36 000
Tržby za vlastní výkony celkem	600 000	630 000	650 000	650 000	650 000
Náklady na prodané zboží	23 077	23 077	25 769	26 923	27 692
Výkonová spotřeba	513 000	538 650	555 750	555 750	555 750
Spotřeba materiálu celkem	378 000	396 900	409 500	409 500	409 500
Spotřeba energie celkem	72 000	75 600	78 000	78 000	78 000
Služby	63 000	66 150	68 250	68 250	68 250
Osobní náklady	33 500	34 505	35 540	35 540	35 540
Hrubé mzdy	25 000	25 750	26 523	26 523	26 523
Sociální pojištění celkem	6 250	6 438	6 631	6 631	6 631
Zdravotní pojištění celkem	2 250	2 318	2 387	2 387	2 387
Dlouhodobé bankovní úvěry					
Stav	40 000	55 000	40 000	25 000	10 000
Čerpání	0	25 000	0	0	0
Splácení	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000
Úrok	3 600	3 800	3 800	2 600	1 400

Na základě těchto údajů můžeme nyní sestavit plánový výkaz zisku a ztráty (výsledovku).

	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby za prodej zboží	30 000	30 000	33 500	35 000	36 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	23 077	23 077	25 769	26 923	27 692
Obchodní marže	6 923	6 923	7 731	8 077	8 308

	2023	2024	2025	2026	2027
Výkony	600 000	630 000	650 000	650 000	650 000
Výkonová spotřeba	513 000	538 650	555 750	555 750	555 750
Přidaná hodnota	93 923	98 273	101 981	102 327	102 558
Osobní náklady	33 500	34 505	35 540	35 540	35 540
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého majetku	7 000	12 000	17 000	17 000	17 000
Provozní výsledek hospodaření	53 423	51 768	49 441	49 787	50 018
Nákladové úroky	3 600	3 800	3 800	2 600	1 400
Finanční výsledek hospodaření	-3 600	-3 800	-3 800	-2 600	-1 400
Daň z příjmů	10 463	10 073	9 585	9 909	10 210
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	39 360	37 895	36 056	37 278	38 408

Jednotlivé složky očekávaných výnosů a nákladů jsme tedy propsali do plánu výkazu zisku a ztráty, což je celkem jednoduché. Nyní nás ale bude čekat sestavit plán cash flow a rozvahy. K tomu musíme provést zejména **kalkulaci nepeněžních složek pracovního, resp. čistého pracovního kapitálu** (zásob, pohledávek a krátkodobých závazků), a to na základě očekávané doby splatnosti pohledávek a závazků a očekávané doby obratu zásob materiálu a zboží. Současně musíme mít na paměti, že jsme plátcí daně z přidané hodnoty. To znamená, že k nákladům, resp. nákupům musíme přičíst daň na vstupu a k výnosům daň na výstupu. Začneme kalkulací zásob, a to na základě stanovené doby jejich obratu. Kalkulaci zásob ukazuje následující tabulka.

Období	2023	2024	2025	2026	2027
Zásoby materiálu					
Spotřeba materiálu celkem	378 000	396 900	409 500	409 500	409 500
Denní spotřeba materiálu	1 036	1 087	1 122	1 122	1 122
Zásoba předchozího období	0	46 603	48 933	50 486	50 486
Doba obratu zásob materiálu	45	45	45	45	45
Nutná zásoba	46 603	48 933	50 486	50 486	50 486
Změna stavu zásob	46 603	2 330	1 553	0	0
Nákup do zásob	46 603	2 330	1 553	0	0
Nákup materiálu celkem	424 603	399 230	411 053	409 500	409 500
Nový stav zásob	46 603	48 933	50 486	50 486	50 486
Zásoby zboží					
Prodané zboží z ceně pořízení	23 077	23 077	25 769	26 923	27 692
Denní prodej zboží	63	63	71	74	76
Zásoba předchozího období	0	1 897	1 897	2 118	2 213
Doba obratu zásob zboží	30	30	30	30	30
Nutná zásoba	1 897	1 897	2 118	2 213	2 276
Změna stavu zásob	1 897	0	221	95	63
Nákup do zásob	1 897	0	221	95	63
Nákup zboží celkem	24 974	23 077	25 991	27 018	27 756
Nový stav zásob	1 897	1 897	2 118	2 213	2 276

Pokračujeme kalkulaci pohledávek a závazků, kterou ukazují následující tabulky.

	2023	2024	2025	2026	2027
Krátkodobé pohledávky a DPH					
Průměrná sazba DPH z uskut. zdanitelných plnění	21%	21%	21%	21%	21%
Zdanitelná plnění na výstupu	630 000	660 000	683 500	685 000	686 000
DPH na výstupu za rok	132 300	138 600	143 535	143 850	144 060
Faktury odběratelům za rok celkem	762 300	798 600	827 035	828 850	830 060
Zaplacené faktury za rok celkem	679 617	794 567	824 111	828 749	829 993
Krátkodobé pohledávky z obchodního styku	82 683	86 717	89 641	89 742	89 809

	2023	2024	2025	2026	2027
Krátkodobé závazky a DPH					
Průměrná sazba DPH z přijatých zdanitelných plnění	21%	21%	21%	21%	21%
Zdanitelná plnění na vstupu	584 576	564 057	583 294	582 768	583 506
DPH na vstupu s nárokem na odpočet za rok	122 761	118 452	122 492	122 381	122 536
Faktury od dodavatelů za rok celkem	707 337	682 509	705 786	705 149	706 042
Zaplacené faktury za rok celkem	656 038	684 855	704 171	705 237	705 992
Krátkodobé závazky z obchodního styku	51 299	48 954	50 568	50 481	50 530

To však ještě není všechno. Dále musíme stanovit **závazky z osobních nákladů a pohledávky a závazky vůči správci daně z titulu daně z přidané hodnoty**. Závazky z osobních nákladů sestávají ze závazků vyplatit čisté mzdy, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění (a to jak hrazeného firmou, tak strženého zaměstnancům) a závazku uhradit správci daně strženou daň z příjmů fyzických osob (daň z mezd). Závazky z osobních nákladů (hradí se vždy v následujícím měsíci a na konci roku jsou pak dány prosincovými mzdami) ukazuje následující tabulka.

	2 023	2 024	2 025	2 026	2 027
Hrubé mzdy	22 250	22 918	23 605	23 605	23 605
Průměrné zatížení daní z příjmu fyzických osob	15%	15%	15%	15%	15%
Čistá mzda vyplacená za rok	18 913	19 480	20 064	20 064	20 064
Daň z příjmu ze závislé činnosti	3 338	3 438	3 541	3 541	3 541
Dlužné čisté mzdy	1 576	1 623	1 672	1 672	1 672
Dlužné sociální pojištění	656	676	696	696	696
Dlužné zdravotní pojištění	281	290	298	298	298
Dlužné zálohy na daň z příjmu fyzických osob	278	286	295	295	295

U daně z přidané hodnoty záleží na tom, jestli daň na výstupu (z výnosů) převyšuje daň na vstupu (z nákladů, resp. nákupů), tedy jestli máme daňovou povinnost (musíme uhradit rozdíl mezi daní na výstupu a daní na vstupu, je-li daň na výstupu vyšší) nebo tzv. nadměrný odpočet (je-li daň na výstupu nižší, než daň na vstupu, vznikne nám pohledávka na inkaso tohoto rozdílu). Pohledávky a závazky z titulu daně z přidané hodnoty ukazuje následující tabulka.

	2023	2024	2025	2026	2027
Daň na výstupu celkem za rok	132 300	138 600	143 535	143 850	144 060
Daň na vstupu celkem za rok	122 761	123 702	122 492	122 381	122 536
DPH - pohledávka	0	0	0	0	0
DPH - závazek	795	1 242	1 754	1 789	1 794

Vidíme, že ve všech letech daň na výstupu převyšuje daň na vstupu. Takže ve všech letech máme z titulu daně z přidané hodnoty závazky. Daňovou povinnost musí firmy uhradit správci daně vždy v následujícím měsíci, takže závazek představuje daňovou povinnost v prosinci, která musí být uhrazena v lednu. A to bez ohledu na to, kdy nám bude vyúčtována daň v naší fakturaci uhrazena našimi odběrateli.

V tuto chvíli již máme všechny vstupy pro sestavení **plánu cash flow a rozvahy**. Začneme plánem cash flow. Pro plán cash flow použijeme nepřímou metodu, tedy transformaci zisku na tok hotovosti. Plán cash flow ukazuje následující tabulka.

	2023	2024	2025	2026	2027
Stav hotovosti na počátku období	29 900	-10 830	16 081	51 132	90 976
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	49 823	47 968	45 641	47 187	48 618
Úpravy o nepeněžní operace	10 600	15 800	20 800	19 600	18 400
Odpisy	7 000	12 000	17 000	17 000	17 000
Nákladové a výnosové úroky	3 600	3 800	3 800	2 600	1 400
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	60 423	63 768	66 441	66 787	67 018
Změna potřeby pracovního kapitálu	-81 925	-12 594	-2 516	241	-401
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-88 311	-8 868	-2 535	388	-392
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	54 886	-1 395	1 793	-52	54
Změna stavu zásob	-48 499	-2 330	-1 775	-95	-63
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-21 502	51 174	63 924	67 028	66 617
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-3 600	-3 800	-3 800	-2 600	-1 400
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost (-)	-5 628	-10 463	-10 073	-9 585	-9 909
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-30 730	36 911	50 051	54 843	55 307
Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	0	-25 000	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	-25 000	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	-10 000	15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-10 000	15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-40 730	26 911	35 051	39 843	40 307
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	-10 830	16 081	51 132	90 976	131 283

Sestavením cash flow jsme zjistili, že v prvním roce plánu se nám nebude dostávat hotovost ve výši cca 11 mil. Kč. A to i přes to, že v tomto období očekáváme (dle plánu výsledovky) čistý zisk téměř 40 mil. Kč.

Jak je tedy možné, že při takovém zisku budeme mít nedostatek hotovosti? To nám právě ukazuje správně sestavený plán cash flow. V prvním roce v plánu cash flow vidíme vysokou

náročnost na pracovní kapitál (čistý pracovní kapitál), resp. jeho nepeněžní složky. To je dáno tím, že jsme začínali po určité pauze, a museli jsme nakoupit zásoby a část zisku nám „uvízla“ v pohledávkách. Tady vidíme názorný příklad, jak je důležité komplexní finanční plánování a „převod“ našich strategických vizí do finančního plánu. Na první pohled by se totiž mohlo (a to zcela oprávněně) zdát, že při dosažení očekávaného zisku bychom měli mít také dost peněz. Ale jak jsme si ukázali (a objasnili), opak je pravdou. Takže pro realizaci naší strategie potřebujeme vyřešit problém, který se jmenuje **potřeba dodatečné hotovosti ve výši cca 15 mil. Kč**. A 15 mil. Kč proto, že z hlediska likvidity (finanční stability) nemůžeme být úplně na nule. Možným řešením může být například to, že jako vlastníci tento deficit překleneme akcionářskou půjčkou. Z plánu cash flow vidíme, že ve druhém roce by již naše firma nedostatkem hotovosti trpět neměla. Proto se jeví jako dostatečné, aby dodatečné financování bylo krátkodobé se splatností do jednoho roku. Poskytneme tedy naší firmě krátkodobou neúročenou akcionářskou půjčku ve výši 15 mil. Kč a znovu se podíváme na plán cash flow.

	2023	2024	2025	2026	2027
Stav hotovosti na počátku období	29 900	4 170	16 081	51 132	90 976
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	49 823	47 968	45 641	47 187	48 618
Úpravy o nepeněžní operace	10 600	15 800	20 800	19 600	18 400
Odpisy	7 000	12 000	17 000	17 000	17 000
Nákladové a výnosové úroky	3 600	3 800	3 800	2 600	1 400
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	60 423	63 768	66 441	66 787	67 018
Změna potřeby pracovního kapitálu	-66 925	-27 594	-2 516	241	-401
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-88 311	-8 868	-2 535	388	-392
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	69 886	-16 395	1 793	-52	54
Změna stavu zásob	-48 499	-2 330	-1 775	-95	-63
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-6 502	36 174	63 924	67 028	66 617
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-3 600	-3 800	-3 800	-2 600	-1 400
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost (-)	-5 628	-10 463	-10 073	-9 585	-9 909
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-15 730	21 911	50 051	54 843	55 307
Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	0	-25 000	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	-25 000	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	-10 000	15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-10 000	15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-25 730	11 911	35 051	39 843	40 307
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	4 170	16 081	51 132	90 976	131 283

Z „nového“ plánu cash flow vidíme, že akcionářská půjčka ve výši 15 mil. Kč na jeden rok situaci řeší. V plánu cash flow se promítla v části pracovní kapitál. V prvním roce došlo ke zvýšení krátkodobých závazků o 15 mil. Kč, ve druhé roce naopak k jejich snížení o 15 mil. Kč. Tedy nedostatek hotovosti jsme „překlenovací“ akcionářskou půjčkou vyřešili a můžeme přistoupit k sestavení plánu rozvahy (plánu aktiv a zdrojů jejich financování). Vyjdeme přitom

z počátečního stavu, tedy navážeme na konečný stav, kterého jsme dosáhli v rámci našeho stávajícího podnikání – viz kapitola 2 a 3.

	Počáteční stav	2023	2024	2025	2026	2027
AKTIVA CELKEM	126 900	225 353	257 017	279 866	302 416	325 854
Dlouhodobý majetek	97 000	90 000	103 000	86 000	69 000	52 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	97 000	90 000	103 000	86 000	69 000	52 000
Finanční investice	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	29 900	135 353	154 017	193 866	233 416	273 854
Zásoby	0	48 499	50 830	52 604	52 699	52 762
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	82 683	87 106	90 130	89 742	89 809
Finanční majetek	29 900	4 170	16 081	51 132	90 976	131 283
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	126 900	225 353	257 017	279 866	302 416	325 854
Vlastní kapitál	71 272	110 632	148 527	184 583	221 860	260 268
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	21 172	21 172	60 532	98 427	134 483	171 760
Výsledek hospodaření	0	39 360	37 895	36 056	37 278	38 408
Cizí zdroje	55 628	114 721	108 491	95 284	80 556	65 586
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	5 628	74 721	53 491	55 284	55 556	55 586
Bankovní úvěry a výpomoci	50 000	40 000	55 000	40 000	25 000	10 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0	0

Naše strategické vize jsme tedy „jazykem businessu“ přepsali do čísel a sestavili jsme strategický finanční plán. Tedy naši vizi dalšího fungování firmy jsme propisali do financí a tím jsme získali obraz o tom, jak se naše firma bude vyvíjet a jak na tom bude z hlediska finanční stability a výkonnosti. Strategický dlouhodobý finanční plán je pak mimo jiné také podkladem pro výnosové ocenění firmy. I z toho pohledu je potřeba mu věnovat náležitou pozornost. Na základě tohoto plánu jsme totiž schopni sestavit projekci volného cash flow, jednoho z elementárních atributů nejpoužívanější výnosové metody oceňování, kterou je metoda DCF (Discounted Cash Flow), kde volné cash flow je oceňovanou veličinou. A všimněme si, že i ve finančním plánování jako propisování businessových vizí do čísel a finančních výkazů platí (a musí platit) vztahy mezi finančními výkazy. Očekávaný stav hotovosti dle plánu cash flow se propíše na stranu aktiv rozvahy, stejně tak očekávaný výsledek hospodaření dle plánu výsledovky se propíše na stranu pasiv rozvahy do vlastního kapitálu.

Naše vize a strategie se nám do finančního plánu propisovaly stejně, jako se do finančních výkazů propisují obchodní operace pomocí účetnictví. Takže například prodej výrobků a následná fakturace vytvořily výnos, pohledávku ve výši prodejní ceny výrobků a daně z přidané hodnoty a závazek tuto daň uhradit správci daně. Je to stejné, jako bychom účtovali o vydané faktuře. Celková částka faktury by se zobrazila na straně Má Dáti účtu obchodních pohledávek, prodejní cena bez daně z přidané hodnoty na straně Dal účtu tržeb z prodej výrobků a částka daně z přidané hodnoty na straně Dal účtu DPH. Takže obrát stran Má Dáti a Dal by byl vyrovnaný. Došlo by tedy k účtování jak ve výsledovce, tak v rozvaze, a to jak

aktivech (pohledávka vč. DPH), tak v pasivech (výnos prostřednictvím zisku ve vlastním kapitálu a závazek uhradit DPH v krátkodobých závazcích). Nedotklo by se to však hotovosti. Hotovost bude dotčena až při úhradě. V účetnictví se pak projeví tak, že celá částka pohledávky (včetně daně z přidané hodnoty) by se zobrazila na straně Dal účtu obchodních pohledávek a současně na straně Má Dáti účtu hotovosti. Jak již bylo řečeno, při finančním plánování nepostupujeme tak, že bychom modelově účtovali každou plánovanou operaci, ale **musíme znát, jak a kam se jednotlivé plánované operace zobrazí, tedy jak se „přepíšu do řeči čísel“**. A k tomu musíme zná principy účetnictví (již tolikrát zmiňovaného jazyka businessu), které toto propisování determinují.

Krátkodobý operativní finanční plán

Dále se zaměříme na krátkodobý finanční plán, resp. krátkodobou vizi dalšího fungování firmy na několik dalších měsíců. V krátkodobých plánech jde zejména o to, abychom si udělali představu, jaké budou naše prodeje, resp. výnosy, výrobní náklady (výkonová spotřeba), osobní náklady, a hlavně inkasa a úhrady. Jinými slovy, krátkodobý finanční plán klade důraz zejména na pracovní kapitál, plán hotovosti a zajištění dostatečné likvidity. Vychází především z uzavřených kontraktů, a to jak na prodej naší produkce, tak na nákup vstupů.

V předchozí části jsme se „finančně vypořádali“ s naší dlouhodobou strategickou vizí fungování naší firmy. Nyní si ukážeme věc možná přízemnější, ale za to velmi důležitou. A to finanční projekci fungování naší firmy nikoliv na pět let, ale na příští čtvrtletí. To nám totiž např. umožní identifikovat případná rizika v oblasti likvidity, která ve své integrální (roční) podobě není dlouhodobý finanční plán na roční úrovni schopen zachytit. Budeme postupovat obdobně, tzn. opět budeme používat jazyk businessu jménem účetnictví (resp. jeho techniky zobrazování ekonomické reality v číslech – finančních výkazech). Vzhledem k tomu, že propisování krátkodobé vize na měsíční bázi do krátkodobého finančního plánu využívá stejné postupy a principy jako propisování vize dlouhodobé, nebudeme opakovat všechny postupy a podíváme rovnou na jeden z nejdůležitějších výstupů krátkodobého operativního finančního plánu, a to je cash flow.

Měsíc	Leden	Únor	Březen
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	29 900	25 402	-4 753
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2 020	9 154	5 701
Úpravy o nepeněžní operace	0	0	900
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	2 020	9 154	6 601
Změna potřeby pracovního kapitálu	-6 518	-39 309	-34 367
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-42 977	-68 638	4 328
Krátkodobé pohledávky celkem	-42 977	-68 638	4 328
<i>Pohledávky z obchodního styku</i>	<i>-37 913</i>	<i>-72 197</i>	<i>2 823</i>
<i>Stát - daňové pohledávky celkem</i>	<i>-5 064</i>	<i>3 559</i>	<i>1 505</i>
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	65 383	48 440	-38 162
Změna stavu závazků z obchodního styku	62 592	33 440	-40 023
Změna stavu závazků ke společníkům	0	15 000	0
Změna stavu závazků k zaměstnancům	1 391	0	0
Změna stavu závazků ze soc. zab. celkem	938	0	0
Krátkodobé závazky ke státnímu rozpočtu celkem	464	0	1 861

Měsíc	Leden	Únor	Březen
Změna stavu zásob (-/+)	-28 924	-19 112	-532
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-4 498	-30 155	-27 766
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	0	0	-900
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost (-)	0	0	-5 628
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-4 498	-30 155	-34 294
Dopady změn závazků z finanční činnosti	0	0	-2 500
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	0	-2 500
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-4 498	-30 155	-36 794
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	25 402	-4 753	-41 547

Z dlouhodobého finančního plánu jsme zjistili, že bez dotace od společníků (vlastníků) by firma skončila se zápornou hotovostí ve výši cca 11 mil. Kč v prvním roce. Proto jsme do plánu zahrnuli půjčku od vlastníků ve výši 15 mil. Kč, u které jsme zvažovali, že bude v následujícím roce splacena, neboť jí už nebude potřeba. Z krátkodobé projekce cash flow vidíme, že ve všech třech měsících prvního čtvrtletí vychází celkový peněžní tok záporný a již v únoru dojde k tomu, že bude zcela spotřebována počáteční hotovost včetně zmiňované půjčky od vlastníků, kterou jsme v krátkodobém finančním plánu uvažovali v únoru. **Co je příčinou toho, že budeme v prvním čtvrtletí v tak vysokém deficitu hotovosti?** Příčiny můžeme vidět v krátkodobé projekci cash flow na první čtvrtletí. Ve všech třech měsících očekáváme dosažení zisku. Zde problém není. Problém je však vidět v náročnosti na pracovní kapitál. Z cash flow vidíme, že ve všech měsících je velká náročnost na pracovní kapitál, což ukazuje celková změna stavu jeho nepeněžních složek. Tedy změna stavu pohledávek, závazků a zásob. Ta je ve všech obdobích záporná. A záporná hodnota v projekci cash flow nepřímou metodou znamená „cash minus“. A čím je to dáno? Problém je v pohledávkách a zásobách. Vycházeli jsme „z nuly“ a proto musíme zásoby doplnit. Současně máme splatnosti našich pohledávek 40 dnů, takže na inkaso si musíme počkat. Nicméně, naši dodavatelé tak dlouhou dobu ochotni čekat nejsou. Naši dodavatelé nám sice také poskytují dodávky na splatnost (poskytují nám tedy obchodní úvěr), ten však nepokryje již zmíněný nárůst pohledávek a zásob. Podívejme se na tuto situaci blíže.

Nárůst obchodních pohledávek v ledu představuje více téměř 38 mil. Kč a v únoru více než 72 mil. Kč. Podívejme se tedy na to, čím je tato situace dána. Naše hlavní tržby pochází z prodeje výrobků. Podíváme se tedy na prodej výrobků a související pohledávky.

Měsíc	Leden	Únor	Březen
Průměrná sazba DPH	21%	21%	21%
Zdanitelná plnění celkem	32 000	81 500	63 000
DPH na výstupu	6 720	17 115	13 230
Obchodní pohledávky - vznik	38 720	98 615	76 230
Obchodní pohledávky - splacení	807	26 418	79 053
Úhrada pohledávek z počáteční rozvahy	0	0	0
Krátkodobé obchodní pohledávky celkem	37 913	110 110	107 287
<i>Splatnost pohledávek z fakt. daného období</i>	39	40	39
Nárůst (+) / Pokles (-) obchodních pohledávek	37 913	72 197	-2 823

Vidíme, že v lednu „padla“ do pohledávek téměř celá fakturace. Vyfakturované tržby za prodej výrobků ve výši 30 mil. Kč plus DPH budou díky 40 denní lhůtě splatnosti uhrazeny až následujících obdobích a vzhledem k uvažované konstantní době splatnosti se situace bude v dalších měsících opakovat. Tedy byť jsme v lednu dosáhli tržeb, při 40 denní lhůtě splatnosti jsme nerealizovali inkaso. V únoru jsme část pohledávek inkasovali, současně jsme docílili významných tržeb ve výši 80 mil. Kč, což představuje s DPH fakturaci téměř 97 mil. Kč, kterou však obdržíme opět až v dalších měsících. V běžném měsíci dostáváme uhrazenou část pohledávek za prodej zboží, neboť u prodeje zboží předpokládáme splatnost „pouze“ 20 dnů. Takže business se nám rozjíždí, daří se nám prodávat, ale čelíme problému. Na zvyšující se tržby spotřebováváme logicky více vstupů a současně musíme udržovat potřebné zásoby. Na počátku jsme žádné zásoby neměli, takže musíme začít od nuly. Situaci se zásobami ukazuje následující tabulka.

Měsíc	Leden	Únor	Březen
Zásoby materiálu			
Spotřeba materiálu celkem	18 900	50 400	37 800
Zásoba předchozího období	0	27 435	46 800
Nákup do zásob	27 435	19 365	0
Nákup materiálu celkem	46 335	69 765	37 335
Nový stav zásob	27 435	46 800	46 335
Zásoby zboží			
Prodané zboží z ceně pořízení	1 538	1 154	2 308
Zásoba předchozího období	0	1 489	1 236
Nákup do zásob	1 489	0	997
Nákup zboží celkem	3 027	901	3 305
Nový stav zásob	1 489	1 236	2 233
Přírůstek zásob celkem	28 924	19 112	532

Jak již bylo řečeno, i naši dodavatelé nám poskytují určitou dobu splatnosti za jejich dodávky, avšak tato doba nepokryje dobu splatnosti pohledávek. V cash flow tak máme určitou výši obchodních závazků, které financují část pracovního kapitálu, jak ukazuje následující tabulka.

Měsíc	Leden	Únor	Březen
Průměrná sazba DPH z přijatých zdaň. plnění	21%	21%	21%
Zdanitelná plnění celkem	56 113	88 666	54 140
DPH na vstupu s nárokem na odpočet	11 784	18 620	11 369
Fakturace od dodavatelů celkem	67 896	107 286	65 510
Zaplacení faktur celkem	5 305	73 845	105 532
Zaplacení faktur z počáteční rozvahy	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů celkem	62 592	96 032	56 009
<i>Splatnost závazků z fakturace daného období</i>	<i>28</i>	<i>27</i>	<i>26</i>
Nárůst (+) / Pokles (-) závazků z obchodních vztahů	62 592	33 440	-40 023

Přesto, že v lednu a v únoru část pracovního kapitálu financují krátkodobé závazky, celkově vázanost hotovosti v pracovním kapitálu narůstá. V březnu pak je vidět úhrada zvýšených nároků na vstupy, která je dána prodejem výrobků ve výši 80 mil. Kč v únoru (oproti 30 mil. Kč v lednu).

Z krátkodobého finančního plánu jsme zjistili, že v prvním čtvrtletní výrazně rostou nároky na financování pracovního kapitálu a způsobují značný deficit hotovosti, a to mnohem větší, než jaký se ukázal v dlouhodobém strategickém plánu na roční bázi. **A to je právě zásadní funkce krátkodobého finančního plánu – ukázat podrobně, jak se business propíše do financí a jaké lze očekávat cash flow.**

V naší ukázce se v prvním čtvrtletí deficit hotovosti každý měsíc prohlubuje. To se bude dít do té doby, než „nahospodaříme“ dostatek hotovosti. V březnu se situace ještě zhorší, neboť musíme zaplatit daň z příjmů za předchozí období, splatit část dlouhodobého úvěru a uradit úroky. Když to dáme všechno dohromady, tak v projekci cash flow na první čtvrtletí vidíme deficit hotovosti téměř 42 mil. Kč, a to i přes poskytnutou půjčku vlastníků, jejíž potřebu jsme identifikovali pro první rok již z dlouhodobého strategického finančního plánu.

Pokud bychom krátkodobý finanční plán na měsíční bázi „protáhli“ na celý rok, tak bychom viděli, že deficit hotovosti kulminuje právě v březnu. Ke konci roku by pak byl tento deficit na úrovni dle dlouhodobého finančního plánu pro první rok, který byl pokryt půjčkou vlastníků (a na konci roku by stav hotovosti byl stejný, jako je v prvním roce dlouhodobého strategického finančního plánu).

V tom, že však deficit bude v průběhu prvního roku téměř 42 mil. Kč je „kouzlo“ krátkodobého operativního finančního plánu. Ten se totiž dívá na větší detail a odhaluje sezónní výkyvy, které (logicky) dlouhodobý strategický finanční plán nezachytí.

Jak tedy budeme zjištěný krátkodobý (ale značný) deficit řešit? Možností je několik. Můžeme se v bance ucházet o kontokorentní limit ve výši cca 45 mil. Kč, můžeme uvažovat o faktoringu pohledávek apod. Důležité ale je, že jsme na základě krátkodobého operativního finančního plánu tento (byť krátkodobý) deficit včas odhalili, identifikovali jsme jeho příčiny a máme prostor tuto situaci řešit.

Modely vybraných obchodních operací

V životě firmy jsou často situace, které si zaslouží pozornost z hlediska jejich dopadu na finanční situaci firmy. Jde často o strategická rozhodnutí o investicích, jejich financování apod. Takové situace mohou významně ovlivnit finanční situaci firmy, a proto si zaslouží náležitou „finanční“ pozornost. Tuto náležitou „finanční“ pozornost je pak vhodné ztělesnit do separovaných finančních modelů takových zamýšlených transakcí (a logicky jejich následnou integraci do celkového finančního plánu). Separované finanční modely nám totiž ukáží vliv konkrétní transakce na výsledek hospodaření, cash flow a celkovou finanční stabilitu.

Představme si **rozhodování o investici do nové moderní výrobní linky**, která by nám zajistila efektivnější výrobu a zvýšila konkurenceschopnost našich produktů. Cena této výrobní linky je 100 mil. bez DPH. Naším záměrem je financovat tuto investici z 25 % z vlastních zdrojů ze 75 % pětiletým bankovním investičním úvěrem s roční úrokovou sazbou 8 %. Splátky úvěru budou rovnoměrné, úvěr se bude splácet čtvrtletně, úroky se budou vždy počítat ze zůstatku jistiny investičního úvěru.

Jak tato investice ovlivní naši finanční situaci?

Pokud tento záměr zrealizujeme, pak nám do aktiv přibude investice ve výši 100 mil. Kč, do pasiv úvěr ve výši 75 mil. Kč a naše hotovost se sníží o 25 mil. Kč. Současně budeme od následujícího měsíce hradit úroky, a každé čtvrtletí zaplatíme 3,75 mil. Kč splátku (ročně tedy 15 mil. Kč). Dopad na finanční situaci firmy (separovaný dopad) ukazuje následující tabulka. Pro ilustraci se podíváme, jaké budou finanční důsledky zamýšlené investice v prvních pěti měsících, a to na modelu (separovaném modelu) rozvahy a cash flow. To proto, že cash flow se odvíjí od výsledku hospodaření, takže v tomto případě není úplně nutné se dívat na model výsledovky. Separovaný model rozvahy ukazuje následující tabulka.

Měsíc	1	2	3	4	5
AKTIVA	75 000	74 500	70 263	69 788	69 313
Dlouhodobý majetek	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Oběžná aktiva	-25 000	-25 500	-29 738	-30 213	-30 688
Krátkodobé pohledávky	21 000	0	0	0	0
Peněžní prostředky	-46 000	-25 500	-29 738	-30 213	-30 688
PASIVA	75 000	74 500	70 263	69 788	69 313
Vlastní kapitál	0	-500	-988	-1 463	-1 938
Cizí zdroje	75 000	75 000	71 250	71 250	71 250
Bankovní úvěry a výpomoci	75 000	75 000	71 250	71 250	71 250

Ze separovaného modelu rozvahy je vidět shodný dopad na aktiva a pasiva, což je při nutnosti zachovat bilanční rovnováhu zcela logické. V okamžiku pořízení investice přibude dlouhodobý majetek ve výši pořizovací ceny investice a současně dojde k úbytku oběžných aktiv ve výši 25 mil. Kč. Na první pohled by se mohlo zdát, že tento úbytek je dán financováním části investice ve výši 25 mil. Kč z vlastních zdrojů (hotovosti) firmy. Tak to ale úplně není. Vidíme totiž, že úbytek hotovosti představuje nikoliv 25 mil. Kč, ale 46 mil. Kč. To je dáno tím, že pořizovací cena investice je sice 100 mil. Kč, avšak 21 mil. Kč představuje daň z přidané hodnoty. Celkově tedy musíme dodavateli investice zaplatit 121 mil. Kč. Investici částečně (ze 75 %) financujeme investičním úvěrem, který představuje 75 mil. Kč. Takže rozdíl mezi částkou fakturovanou dodavatelem investice vč. DPH (121 mil. Kč) a úvěrem ve výši 75 mil. Kč je právě uvedených 46 mil. Kč, které představují úbytek v hotovosti. Jelikož však jde o separovaný model, modelujeme vrácení daně z přidané hodnoty ve výši 21 mil. Kč, a proto evidujeme pohledávku právě v této výši. To však nic nemění na situaci, že na úhradu investice jejímu dodavateli musíme mít nikoli 100 mil. Kč, ale 121 mil. Kč.

Od dalšího měsíce začínáme hradit úroky z investičního úvěru. Ty se jako nákladová položka propisují do výsledku hospodaření, který se pak propisuje do vlastního kapitálu na straně pasiv rozvahy. Takže v separovaném modelu této investiční transakce od druhého měsíce dochází ke snižování vlastního kapitálu díky úrokům, které (v separovaném modelu) představují ztrátu. Jelikož úroky jsou hrazeny měsíčně, kromě vlastního kapitálu se jejich úhrada také propisuje do peněžních prostředků na straně aktiv rozvahy. Tedy na straně pasiv rozvahy dochází k poklesu vlastního kapitálu, na straně aktiv pak ve stejné částce k poklesu peněžních prostředků (hotovosti).

Takže popsaná investiční operace má vliv nejen na aktiva a pasiva při její realizaci (pořízení a financování úvěrem), ale také v dalším období díky úrokům, kde je vidět vliv na peněžní prostředky a vlastní kapitál.

Jak zamýšlená investice ovlivňuje tok hotovosti ukazuje následující tabulka. V této tabulce je vidět nejen dopad za prvních pět měsíců (stejně jak v rozvaze), ale také za celý rok.

Měsíc	1	2	3	4	5	Celkem
Stav peněžních prostředků na začátku období	0	-46 000	-25 500	-29 738	-30 213	-40 838
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	0	-500	-488	-475	-475	-5 000
Úpravy o nepeněžní operace	0	500	488	475	475	5 000
Změna potřeby pracovního kapitálu	-21 000	21 000	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky celkem	-21 000	21 000	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a úroky	-21 000	21 000	0	0	0	0
Vyplacené úroky	0	-500	-488	-475	-475	-5 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-21 000	20 500	-488	-475	-475	-5 000
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv (-)	-100 000	0	0	0	0	-100 000
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-100 000	0	0	0	0	-100 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	75 000	0	-3 750	0	0	60 000
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-46 000	20 500	-4 238	-475	-475	-45 000
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	-46 000	-25 500	-29 738	-30 213	-30 688	-45 000

V prvním měsíci je potřeba počítat s úhradou dodávky (faktury za investici) včetně DPH, tedy je potřeba mít nikoliv 25 mil. Kč vlastní hotovosti, ale 46 mil. Kč vlastní hotovosti. Vznikne nám však pohledávka na vrácení této daně (zvýšení pohledávek v nepřímé metodě cash flow snižuje), která bude správcem daně vrácena v následujícím období. Nicméně, přechodně na krátkou dobu potřebujeme právě 46 mil. Kč vlastní hotovosti. Následně je nám zaplacená DPH vrácena (pohledávka je vypořádána a snížení pohledávek v nepřímé metodě cash flow zvyšuje), avšak přicházejí platby úroků a také splátky jistiny. Jak bylo výše uvedeno, splácení je čtvrtletní a čtvrtletní splátka činí 3,75 mil. Kč. Jak plyne z projekce cash flow při separovaném modelu investice, náročnost investice na vlastní firemní hotovost pak za celý rok představuje 45 mil. Kč, a to:

- 25 mil. Kč na úhradu pořizovací ceny
- 15 mil. Kč na splátky investičního úvěru
- 5 mil. Kč na úroky

Ukazuje se, jak je separovaný finanční model investice důležitým podkladem pro rozhodování o investici. Díky tomu modelu vidíme, že potřeba vlastní firemní hotovosti na počátku nebude 25 mil. Kč, ale 46 mil. Kč, ale že 21 mil. Kč z toho představuje DPH, která nám bude následně vrácena. Dále vidíme, že za celý první rok musíme při zvoleném způsobu financování počítat

s celkovým dopadem do cash flow ve výši 45 mil. Kč. (i přes vrácenou částku DPH). Všechny v modelu zjištěné skutečnosti jsou pak důležitým pokladem pro strategické rozhodnutí.

K propsání zamýšlené investiční transakce do financí (finančního plánu) nám pět pomohla znalost jazyka businessu – účetnictví, neboť jsme postupovali obdobně, jako by se již zrealizovaná transakce v účetnictví zobrazovala. Pokud by šlo o zrealizovanou transakci, tak by se v účetnictví zobrazila následujícím způsobem.

- Faktura od dodavatele investice by se zobrazila včetně DPH v částce 121 mil. Kč na straně Dal účtu obchodních závazků (pasiva), souvztažně by se pak v částce 100 mil. Kč zobrazila na straně Má Dáti účtu dlouhodobého hmotného majetku (aktiva) a v částce 21 mil. na účtu pohledávek z titulu DPH (aktiva). Obrat stran Má Dáti a Dal by byl vyrovnán.
- Následně by se úhrada ve výši 121 mil. Kč zobrazila na straně Dal účtu peněžních prostředků (aktiva) a souvztažně na straně Má Dáti účtu obchodních závazků (pasiva), který by se tím vynuloval.
- Přijetí úvěru ve výš 75 mil. Kč by se pak zobrazilo na straně Má Dáti účtu peněžních prostředků (aktiva) a souvztažně na straně Dal účtu dlouhodobých bankovních úvěrů (pasiva).

Představme si další rozhodovací situaci. **Akcionáři požadují vyplatit dividendu** ve výši 50 mil. Kč. Firma na takovou výplatu sice nemá dostatek hotovosti, zároveň však nemá žádné cizí dlouhodobé zdroje financování, a tak se nabízí takovou výplatu dividend financovat novými dlouhodobými zdroji a tím současně provést částečnou optimalizaci kapitálové struktury a financovat firmu z části „levnějšími“ zdroji, než je vlastní kapitál (jehož náklady jsou vždy vyšší než náklady kapitálu cizího). Předpokládejme, že firma má za tímto účelem předjednaný úvěr, který „nahradí“ v kapitálové struktuře dosavadní financování firmy vlastním kapitálem. Objem vyplacených dividend bude 50 mil. Kč, výplata bude plně financována úvěrem s úrokovou sazbou 12 % p.a., splátky budou rovnoměrné, a to každé pololetí 5 mil. Kč. Na dopad do finanční situace firmy se opět podíváme pomocí separovaného finančního modelu, a to separovaným dopadem na rozvahu a cash flow. Následující tabulka ukazuje dopad na rozvahu.

Měsíc	1	2	3	4	5
Aktiva	0	-500	-1 000	-1 500	-6 975
Finanční majetek	0	-500	-1 000	-1 500	-6 975
Pasiva	0	-500	-1 000	-1 500	-6 975
Vlastní kapitál	-50 000	-50 500	-51 000	-51 500	-51 975
Výsledek hospodaření minulých let	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000
Výsledek hospodaření (+/-)	0	-500	-1 000	-1 500	-1 975
Cizí zdroje	50 000	50 000	50 000	50 000	45 000
Bankovní úvěry a výpomoci	50 000	50 000	50 000	50 000	45 000

Stejně jako předchozím případě je logicky dopad na aktiva a pasiva shodný, jinak by nebyla dodržena bilanční rovnováha. V rozvaze vidíme, že v okamžiku realizace nemá tato operace

žádný dopad na aktiva, neboť na celou výplatu dividend byl použit úvěr. Takže hotovost se logicky nezměnila. V pasivech pak došlo k „nahrazení“ části vlastního kapitálu cizími zdroji, a to bankovním úvěrem. V podstatě lze říci, že došlo k určitému swapu mezi vlastními a cizími zdroji. Někoho by možná mohlo zarazit, proč je v každém období vlastní kapitál v rozvaze snížen. To je dáno tím, že rozvaha vyjadřuje stav. V každém období je tedy vlastní kapitál, resp. jeho stav, snížen o částku, která byla vyplacena jako úrok. A to v části výsledek hospodaření minulých let. Tedy výsledek hospodaření minulých let (resp. jeho stav) je díky tomu ve všech obdobích o 50 mil. Kč nižší. Není to však situace, že by se v každém období vlastní kapitál, resp. výsledek hospodaření minulých lete snižovat o dalších 50 mil. Kč.

Vlivem úroku z úvěru na dividendy pak v separovaném modelu vidíme další dopad, a to dopad na běžný výsledek hospodaření, kdy úroky jako náklady (v daném případě separovaného modelu ztráta daná úroky) v každém období snižují vlastní kapitál.

Na celou situaci se opět podíváme také pohledem cash flow. To ukazuje následující tabulka.

Měsíc	1	2	3	4	5	Celkem
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	0	0	-500	-1 000	-1 500	-9 675
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	0	-500	-500	-500	-475	-5 100
Úpravy o nepeněžní operace	0	500	500	500	475	5 100
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	0	0	0	0	0	0
Změna potřeby pracovního kapitálu	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	0	0	0	0	0	0
Vyplacené úroky	0	-500	-500	-500	-475	-5 100
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	0	-500	-500	-500	-475	-5 100
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	0	0	0	0	0
Dopady změn dlouhodobých závazků z finanční činnosti	50 000	0	0	0	-5 000	40 000
Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně srážkové daně (-)	-50 000	0	0	0	0	-50 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	0	0	0	-5 000	-10 000
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	0	-500	-500	-500	-5 475	-15 100
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	0	-500	-1 000	-1 500	-6 975	-15 100

Vidíme, že samotná výplata dividendy je v daném případě tzv. „cash neutrální“, neboť odliv hotovosti směrem k akcionářům je kompenzován přijetím úvěru ve stejné výši. V následujících obdobích je pak vidět dopad úroků na výsledek hospodaření a cash flow, současně je vidět i vliv splátek úvěru na dividendy na cash flow. Celkový dopad této transakce do hotovosti za celý rok bude představovat 15,1 mil. Kč, a to:

- 5,1 mil. Kč budou představovat úroky
- 10 mil. Kč bude představovat splátka úvěru na dividendy

Stejně jako v předchozím případě je vidět, že separovaný model výplaty dividendy financované v plné výši úvěrem je důležitý poklad pro rozhodnutí. Jakkoliv by se mohlo zdát, že výplata dividend financovaná úvěrem je cash neutrální, opak je pravdou. Cash neutrální je pouze samotná výplata, nikoli obsluha dluhu (úvěru) s tím spojeného. Na rozdíl od investice, od které čekáme pro firmu ekonomické efekty, resp. výnosnost vyšší, než jsou firemní kapitálové náklady, výplata dividend nic takového neobsahuje. Takže je potřeba seriózně zhodnotit, jestli výplata dividend s následným odlivem hotovosti ve výši 15,1 mil. v prvním roce (a obdobnou výši odlivu hotovosti v dalších letech) je pro firmu možná, resp. jestli si něco takového může firma dovolit, aniž by se budoucně potýkala např. s problémem s platební schopností.

Tak jako v předchozím případě jsme pro propsání zamýšlené transakce použili náš oblíbený jazyk businessu – účetnictví. Pokud by transakce byla zrealizována, pak by se pomocí účetnictví propadla do firemních financí následujícím způsobem.

- Přijetí úvěru na dividendy by bylo zobrazeno na straně Má Dáti účtu peněžních prostředků se souvztažným zápisem na straně Dal účtu bankovních úvěrů. Takže o stejnou částku by se zvýšila jak aktiva (hotovost), tak pasiva (bankovní úvěry).
- Samotná výplata by se pak zobrazila na straně Má Dáti účtu výsledek hospodaření minulých let se souvztažným zápisem na straně Dal účtu peněžních prostředků. Takže o stejnou částku by se snížila aktiva (hotovost) i pasiva (výsledek hospodaření minulých let).

Ve výsledku by se tedy na straně aktiv nestalo nic (nulový dopad – hotovost plus a ve stejné výši hotovost minus), na straně pasiv by se v úhrnu také nestalo nic (úvěry plus a výsledek hospodaření minus), avšak na straně pasiv by došlo k již zmiňovanému swapu mezi vlastním a cizí kapitálem (vlastní kapitál minus a cizí kapitál plus).

A obdobným způsobem lze modelovat každou významnější zamýšlenou strategickou transakci a pomocí separovaných modelů získat přehled o dopadech na finanční situaci a získat tak důležité informace pro rozhodování. A kromě toho, že takové informace podporují strategické rozhodování, slouží modelování také k dodržování péče řádného hospodáře.

Vidíme, že znalost toho, jak se business propisuje do financí je důležitá nejen pro „čtení“ minulosti, ale také pro vize a plánování budoucnosti. Princip je totiž v obou případech stejný!

6. Firemní finance a akvizice a fúze

V následující kapitole se budeme věnovat tématu propisování fúzí a akvizic do firemních financí. Fúze a akvizice jsou nedílnou součástí fungování moderních firem a velmi často představují zásadní milníky v jejich vývoji.

Pro mnoho firem jsou fúze a akvizice způsobem, jak urychlit růst, získat nové zdroje, know-how, technologie nebo přístup na nové trhy. Pomocí fúzí a akvizic mohou firmy expandovat mnohem rychleji, než kdyby rostly pouze organicky. Na druhou stranu fúze a akvizice představují i velké riziko, pokud nejsou správně naplánované a provedené.

Zatímco předchozí kapitoly položily základy porozumění tomu, jak se každodenní obchodní operace a strategická rozhodnutí promítají do firemních financí, zde se zaměříme na události, které mohou radikálně a v relativně krátkém čase změnit samotnou podstatu a směřování firmy.

V kapitole 4 - Dopad očekávaných změn (co se stane, když) jsme pracovali se situací, kdy se nám naskytla příležitost koupit jednoho z našich odběratelů. Připomeňme si předpoklady této transakce, jak byly popsány v uvedené kapitole. *Cena této firmy je 90 mil. Kč. Banka je ochotna nám na tuto akvizici půjčit 30 mil. Kč, 20 mil. Kč bychom byli schopni financovat vkladem do vlastního kapitálu, tentokrát bychom ale šli cestou zvýšení základního kapitálu. Zbytek, tedy 40 mil. Kč bychom financovali z firemní hotovosti.* Pracovali jsme tedy mimo jiné s předpokladem, že naše firma s na tuto akvizici půjčí, získá další kapitál od vlastníků a akcie kupované firmy budou v její bilanci. To zní zcela logicky. Zobrazení, resp. popsání do firemních financí je pak uvedeno v citované kapitole 4. V praxi se však používají při akvizicích z různých důvodů různé transakční struktury.

V první řadě je potřeba zvolit, zda akvizice bude realizována jako tzv. share deal (koupě akcií či obchodního podílu) nebo tzv. asset deal (zejména v podobě koupě podniku).⁷ Dále je v praxi obvyklé, že akvizice se nepořizují přímo do bilance kupující firmy, ale je za tímto účelem založena nová (účelová) společnost, tzv. SPV (z anglického Special Purpose Vehicle). Důvodem je zejména ošetření rizika, že i přes důkladně provedenou due diligence by mohla být s akvizicí spojena neodhalená rizika (tzv. kostlivci ve skříni) nebo financování s přispěním dalších partnerů, kteří však vstupují jen do akvizice, a nikoliv do naší firmy. Také banky, které poskytují akviziční úvěry mohou požadovat, aby za účelem akvizice byla založena nová (čistá) společnost, která nebude zatížena žádnou historií, ze které by mohla plynout dodatečná rizika. Založíme tedy SPV (jako naši dceřinou společnost), vložíme (případně s dalšími partnery) potřebný vlastní kapitál podle způsobu financování akvizice a banka (nebo jiní věřitelé) poskytnou kapitál cizí (akviziční úvěr). Tím SPV získá potřebnou částku na akvizici a akvizice může proběhnout).

Dále je třeba zvolit způsob financování. Původní předpoklad uvedený obsahoval, že z našich firemních peněz uvolníme na akvizici 40 mil. Kč. To se však ukázalo nemožné.

Podívejme se nyní na akvizici formou **share deal s akvizičním SPV**. Nebude to tedy naše firma, kdo bude kupovat akcie či obchodní podíly na cílové společnosti, ale bude to akviziční SPV jako naše dceřiná společnost. Pokud by se totiž přeci jen ukázali nějakí kostlivci, tak aspoň neohrozí naše dosavadní podnikání. Nicméně, při této struktuře transakce je obvyklé, že po určité době, kdy již je jasné, že se žádná dodatečná rizika neobjevila (žádní kostlivci ze skříně nevypadli) dochází ke spojení (fúzi) SPV a cílové společnosti, k tzv. **post akvizičnímu uspořádání**. Je to zejména proto, že SPV je příjemcem akvizičního úvěru (a dalšího financování), avšak generátorem cash flow (a tím i hodnoty) je společnost cílová (předmět akvizice). To ostatně v řadě případů požadují i financující banky a SPV se k tomu mnohdy zavazuje v rámci úvěrové dokumentace. A zde přichází ke slovu nutnost finančního modelu

⁷ V našem případě jsme předpokládali share deal

této transakce, jehož účelem je zjistit, zda bude fúze vůbec proveditelná tak, aby výsledkem nebyl záporný vlastní kapitál nástupnické společnosti po fúzi. V rámci post akvizičního uspořádání, resp. post akviziční fúze totiž existují některá úskalí, která provedení post akviziční fúze determinují. Je to zejména **poměr ceny akvizice a účetní hodnoty vlastního kapitálu cílové společnosti**, neboť podíl SPV na cílové společnosti fúzí zanikne (při upstream fúzi), a o pořizovací cenu akvizice (cílové společnosti) se sníží strana aktiv (po fúzi), na straně pasiv se o stejnou částku sníží vlastní kapitál). Je-li kupní cena vyšší než vlastní kapitál, pak při vyloučení vzájemného kapitálového vztahu dochází na straně pasiv ke snížení vlastního kapitálu, které je vyšší než účetní hodnota vlastního kapitálu cílové společnosti, tedy na úkor vlastního kapitálu SPV. Jestliže SPV nemá dostatečný vlastní kapitál (dostatek financování akvizice vklady investorů), pak výsledkem je záporný vlastní kapitál po fúzi. Z toho plyne, že **poměr financování akvizice vlastním a cizím kapitálem** (akvizičním úvěrem) je další skutečnost, která determinuje proveditelnost post akviziční fúze.

Předpokládejme, že předmět naší akvizice (cílová společnost) a SPV mají následující majetek, závazky a vlastní kapitál vykázané v rozvaze. Budeme při tom vycházet z předpokladů z kapitoly 4 uvedených výše. Nicméně, použití 40 mil. Kč firemní hotovosti na financování akvizice jsme vyhodnotili jako příliš rizikové, resp. nemožné. S bankou jsme dohodli, že na akvizici poskytne úvěr 55 mil. Kč namísto 30 mil. Kč a my z firemní hotovosti použijeme „pouze“ 15 mil. Kč. Struktura majetku, závazků a vlastního kapitálu cílové společnosti a SPV jsou uvedeny v následující tabulce.

	Cílová společnost	SPV před akvizicí	SPV po akvizici
AKTIVA CELKEM	166 250	90 000	90 000
Dlouhodobý majetek	120 600	0	90 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 000	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	115 600	0	0
Finanční investice	0	0	90 000
Oběžná aktiva	44 450	90 000	0
Zásoby	16 300	0	0
Dlouhodobé pohledávky	3 200	0	0
Krátkodobé pohledávky	21 450	0	0
Peněžní prostředky	3 500	90 000	0
Ostatní aktiva	1 200	0	0
PASIVA CELKEM	166 250	90 000	90 000
Vlastní kapitál	27 080	35 000	35 000
Základní kapitál	5 000	20 000	20 000
Kapitálové fondy	0	15 000	15 000
Výsledek hospodaření minulých let	12 210	0	0
Výsledek hospodaření	9 870	0	0
Cizí zdroje	138 390	55 000	55 000
Rezervy	3 100	0	0
Dlouhodobé závazky	49 970	0	0
Krátkodobé závazky	16 920	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	68 400	55 000	55 000
Dlouhodobé bankovní úvěry	68 400	55 000	55 000
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
Ostatní pasiva	780	0	0

Z tabulky je na první pohled jasné, že kupní cena 90 mil. Kč významně převyšuje účetní hodnotu vlastního kapitálu (27,08 mil. Kč). To není v praxi nic neobvyklého, že hodnota firmy (daná především její výkonností a výnosností, tedy očekávanými ekonomickými efekty, na kterých jsou založeny výnosové metody oceňování – například metoda DCF) a její cena při akvizici výrazně převyšují účetní hodnotu vlastního kapitálu.

Stojíme tedy před rozhodnutím, jestli navrhovanou strukturu transakce a její financování realizovat s tím, že počítáme, že po uplynutí určité lhůty (např. šesti měsíců) dojde v rámci post akvizičního uspořádání k fúzi SVP a cílové společnosti. Tedy ke spojení příjemce akvizičního financování a generátoru cash flow. Navíc se k tomu máme zavázat v úvěrové smlouvě. Je tedy potřeba zpracovat model této transakce, aby bylo vidět, jak se tato transakce propíše do firemních financí a jak ve výsledku ovlivní finanční situace naší dceřiné společnosti, která bude představovat původní SPV po fúzi s předmětem akvizice. Na začátku si zrekapitulujeme výchozí situaci.

SPV před fúzí

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	90 000	Vlastní kapitál celkem	35 000
Z toho: Nehmotný majetek	0	Z toho: Základní kapitál	20 000 ⁸
Hmotný majetek	0	Kapitálové fondy	15 000 ⁹
Finanční majetek	90 000	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	0	Výsledek hospodaření	0
Ostatní aktiva celkem	0	Cizí zdroje	55 000
AKTIVA CELKEM	90 000	PASIVA CELKEM	90 000

Cílová společnost před fúzí

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	Vlastní kapitál celkem	27 080
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	5 000
Hmotný majetek	115 600	Kapitálové fondy	0
Finanční majetek	0	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	44 450	Výsledek hospodaření	22 080
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	139 170
AKTIVA CELKEM	166 250	PASIVA CELKEM	166 250

⁸ Vklady vlastníků naší firmy na akvizici

⁹ Hotovost použitá z naší firmy na akvizici vložená v pasivech do ostatních kapitálových fondů

Nyní je potřeba obě společnosti spojit do jedné a vyloučit vzájemný kapitálový vztah (vyjma vyloučení vzájemných vztahů jde v podstatě o „sečtení“ bilancí). To představuje, že SPV má ve svých aktivech finanční investici ve výši 90 mil. Kč, jejíž účetní hodnota je 27,08 mil. Kč. Spojením (fúzí) SVP a cílové společnosti logicky tato finanční investice zanikne (zanikne vztah, kdy SPV vlastní cílovou společnost, neboť z nich bude společnost jedna – nástupnická). Takže z bilance nástupnické společnosti musíme vyloučit 90 mil. Kč z aktiv. Pokud vyloučíme 90 mil. Kč z aktiv, pak musíme stejnou částku vyloučit i z pasiv, jinak by došlo k porušení bilanční rovnováhy, což je zcela nepřijatelné. Závazků se to však evidentně nedotkne, to by věřitelé asi nepřijali. Takže zbývá vlastní kapitál. Vyloučíme tedy 90 mil. Kč z vlastního kapitálu. Výsledná (velmi zjednodušená) rozvaha nástupnické společnosti bude mít následující podobu.

Nástupnická společnost po fúzi a vyloučení vzájemného kapitálového vztahu

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	Vlastní kapitál celkem	-27 920
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	20 000
Hmotný majetek	115 600	Kapitálové fondy	-70 000
Finanční majetek	0	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	44 450	Výsledek hospodaření	22 080
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	194 170
AKTIVA CELKEM	166 250	PASIVA CELKEM	166 250

Vidíme, že jako výsledek lze očekávat záporný vlastní kapitál. To však jistě není chtěný stav. Za prvé je záporný vlastní kapitál indikací předlužení a předlužení je zákonný důvod zjištění úpadku, za druhé to nepochybně nepůsobí dobře na obchodní partnery. A jak se nám to vůbec přihodilo? Podívejme se, jak se při vyloučení vzájemného kapitálového stavu stanovil vlastní kapitál nástupnické společnosti.

Vlastní kapitál cílové společnosti	27 080
Vlastní kapitál SPV	35 000
Vlastní kapitál celkem (SPV a cílová společnost)	62 080
Vyloučení vzájemného kapitálového vztahu celkem	-90 000
Čisté obchodní jmění k fúzi celkem (vlastní kapitál)	-27 920

K sestavení tohoto modelu fúze nám opět pomohl jazyk business, a to účetnictví, resp. to, že víme, jak se jednotlivé transakce propisují do firemních financí a jak by se o takové fúzi účtovalo, kdyby se realizovala. Pokud by se totiž tato fúze realizovala, pak by o ní, resp. o vyloučení vzájemného kapitálového vztahu bylo účtováno následovně.

Částka 90 mil. Kč by byla zaúčtována na straně DAL účtu dlouhodobý finanční majetek se souvztažným zápisem na účtech vlastního kapitálu (v tomto případě konkrétně 5 mil. Kč na

straně Má Dáti účtu základní kapitál cílové společnosti a 85 mil. Kč na účtech ostatních kapitálových fondů). Tím by zůstal nedotčen základní kapitál SPV ve výši 20 mil. Kč a současně by byl zcela „spotřebován“ vklad 15 mil. Kč do ostatních kapitálových fondů SPV, který představoval část naší firemní hotovosti na financování akvizice. Uvedené operace ukazují následující tabulka.

Položka rozvahy	Rozvaha cílové společnosti	Rozvaha SPV	Vyloučení vztahů	Rozvaha po fúzi
Dlouhodobý nehmotný majetek	5 000		0	5 000
Dlouhodobý hmotný majetek	115 600		0	115 600
<i>Podíl na zanikající společnosti</i>		90 000	-90 000	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	90 000	-90 000	0
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	90 000	-90 000	120 600
Zásoby	16 300		0	16 300
Dlouhodobé pohledávky	3 200		0	3 200
Krátkodobé pohledávky	21 450		0	21 450
Peněžní prostředky	3 500		0	3 500
Oběžná aktiva celkem	44 450	0	0	44 450
Časové rozlišení	1 200	0	0	1 200
AKTIVA CELKEM	166 250	90 000		166 250
Základní kapitál	5 000	20 000	-5 000	20 000
Kapitálové fondy	0	15 000	-85 000	-70 000
Výsledek hospodaření min.let	12 210		0	12 210
Výsledek hospodaření běž.obd.	9 870		0	9 870
Vlastní kapitál celkem	27 080	35 000	-90 000	-27 920
Rezervy	3 100		0	3 100
Dlouhodobé závazky	49 970		0	49 970
Krátkodobé závazky	16 920		0	16 920
Bankovní úvěry	68 400	55 000	0	123 400
Ostatní pasíva	780	0	0	780
Cizí zdroje celkem	139 170	55 000	0	194 170
PASIVA CELKEM	166 250	90 000	-90 000	166 250

Naštěstí jsme díky modelu fúze včas zjistili, že naše představa je těžko realizovatelná, resp. je nerealizovatelná a že se nemůžeme za těchto okolností zavázat k provedení fúze v úvěrové smlouvě. Mimo jiné jsme tímto také dostali péči řádného hospodáře.

Možnosti řešení výše popsané situace, kdy výsledný vlastní kapitál by byl vlivem vyloučení vzájemného kapitálového vztahu (tedy vyloučení podílů nástupnické společnosti na společnosti zanikající) záporný jsou buď **změna poměru financování akvizice vlastními zdroji a cizím kapitálem** (akvizičním úvěrem) – vyrovnání deficitu vlastního kapitálu po fúzi vklady investorů (equity) nebo **přecenění jmění cílové společnosti posudkem znalce**, které může „nahradit“ vyrovnání deficitu vlastního kapitálu po fúzi. Ocenění však lze provést, resp. „použít“ pouze při zvýšení základního kapitálu nástupnické společnosti ze jmění zanikající společnosti a ocenění cílové společnosti musí být vyšší než cena akvizice, protože zvýšení základního kapitálu lze provést z částky, o kterou ocenění převyšuje kupní cenu.

Pokud by tedy například vlastníci naší firmy dali místo 20 mil. Kč 50 mil. Kč, tedy o 30 mil. Kč více a akviziční úvěr by se díky tomu snížil na 25 mil. Kč, pak by situace vypadala následovně.

Nástupnická společnost po fúzi a vyloučení vzájemného kapitálového vztahu

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	Vlastní kapitál celkem	2 080
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	50 000
Hmotný majetek	115 600	Kapitálové fondy	-70 000
Finanční majetek	0	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	44 450	Výsledek hospodaření	22 080
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	164 170
AKTIVA CELKEM	166 250	PASIVA CELKEM	166 250

A to proto, že kalkulace vlastního kapitálu by měla následující podobu.

Vlastní kapitál cílové společnosti	27 080
Vlastní kapitál SPV	65 000
Vlastní kapitál celkem (SPV a cílová společnost)	92 080
Vyloučení vzájemného kapitálového vztahu celkem	-90 000
Čisté obchodní jmění k fúzi celkem (vlastní kapitál)	2 080

Pokud bychom nepoužili SPV, měli bychom v rozvaze naší firmy dlouhodobý finanční majetek ve výši 90 mil. Kč a pokud by podmínky financování zůstaly stejné, tak by se zvýšil vlastní kapitál o 20 mil. Kč, které by poskytli naši vlastníci a cizí zdroje v části bankovních úvěrů by se zvýšily o 55 mil. Kč, které by na akvizici poskytla banka. Situace by pak byla následující.

Naše firma po akvizici (před fúzí)

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	187 000	Vlastní kapitál celkem	91 272
Z toho: Nehmotný majetek	0	Z toho: Základní kapitál	20 100
Hmotný majetek	97 000	Kapitálové fondy	50 000
Finanční majetek	90 000	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	14 900	Výsledek hospodaření	21 172
Ostatní aktiva celkem	0	Cizí zdroje	110 628
AKTIVA CELKEM	201 900	PASIVA CELKEM	201 900

Původní bilanční suma (úhrn aktiv / pasiv) byla 126.900 tis. Kč (viz Rozvaha na str. 38). Vklady akcionářů a nový úvěr činí dohromady 75.000 tis. Kč, tedy bilanční suma činí 201.900 tis. Kč.

Pokud bychom následně chtěli provést fúzi, tak by situace naší firmy po fúzi s firmou, kterou jsme jako akvizici koupili byla následující.

Naše firma po fúzi

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	217 600	Vlastní kapitál celkem	28 352
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	20 100
Hmotný majetek	212 600	Kapitálové fondy	-35 000
Finanční majetek	0	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	59 350	Výsledek hospodaření	43 252
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	249 798
AKTIVA CELKEM	278 150	PASIVA CELKEM	278 150

Vidíme, že v tomto případě jsme měli „dostatek“ vlastního kapitálu na vyloučení vzájemného kapitálového vztahu. Nicméně, z původního vlastního kapitálu ve výši více než 71 mil. Kč (před vkladem našich vlastníků na akvizici) „zbylo“ pouze něco více než 28 mil. Kč. Původně jsme měli na konci cizí zdroje ve výši cca 56 mil. Kč (50 mil. bankovní úvěr a cca 6 mil. krátkodobé závazky), nyní máme po fúzi téměř 250 mil. Kč dluh, resp. cizí zdroje (včetně těch, které jsme získali fúzí). Naše původní zadlužení bylo 43,8 %, nyní po fúzi je 89,8 % měřeno ukazatelem celkové zadluženosti (podíl cizích zdrojů na aktivech). To je však významný posun k horšímu, naše celková zadluženost blížící se 89 % je velmi riziková a rozhodně nelze mluvit, na rozdíl od původních necelých 44 %, o finanční stabilitě.

Když to shrneme vidíme, že realizace akvizice formou share deal má řadu aspektů a úskalí. Model akvizice s použitím SPV ukazuje, že následná fúze v rámci post akvizičního uspořádání dle zamýšlených parametrů není proveditelná, neboť by vedla k zápornému vlastnímu kapitálu nástupnické společnosti. Řešením je v tomto případě změna struktury financování ve prospěch vlastního kapitálu, jinými slovy, vlastníci musí dát víc. Nebo přeceněním jmění zanikající společnosti posudkem znalce na částku vyšší, než je cena akvizice. To je však dost problematické, protože znalec těžko po akvizici najde důvod, proč je jeho ocenění vyšší než tržní cena dosažená při transakci. Samozřejmě je možné post akviziční uspořádání formou fúze nedělat a ponechat si SPV vlastníci cílovou společnost. V takovém případě ale jediným zdrojem SPV pro splácení akvizičního úvěru budou dividendy z cílové společnosti, závislé na dosaženém zisku.¹⁰

¹⁰ Pro výplatu dividendy je nutné splnit dvě podmínky. Mít zisk a hotovost. Nicméně, v praxi je řada situací, kdy firma tvoří dostatek hotovost, a přesto nemusí mít dostatek zisku. Příkladem jsou třeba vysoké odpisy, které jsou nákladem, ale nejsou výdajem.

Jako další možnost se pak nabízí **asset deal**, a to koupě podniku. Na tomto místě je vhodné definovat, že předmětem transakce při koupi podniku jsou aktiva¹¹ a závazky,¹² resp. dluhy. Jinými slovy, vlastní kapitál není předmětem transakce a při prodej podniku zůstává prodávající společnosti. Je třeba si uvědomit, že podnik je něco, co má společnost jako právní subjekt a společnost jako právní subjekt svůj podnik prodává. Pokud má prodávající ve svém účetnictví opravné položky a rezervy, tak tyto před prodejem podniku rozpustí, a tyto položky pak z logiky věci nejsou také předmětem transakce.

Pokračujme v našem příkladu. Nyní se ale podíváme, jak bude vypadat finanční modle koupě podniku, pokud bychom využili SPV, tedy podnik kupovali do nově založené účelové společnosti.

SPV před koupí podniku

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	0	Vlastní kapitál celkem	35 000
Z toho: Nehmotný majetek	0	Z toho: Základní kapitál	20 000
Hmotný majetek	0	Kapitálové fondy	15 000
Finanční majetek	0	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	90 000	Výsledek hospodaření	0
Ostatní aktiva celkem	0	Cizí zdroje	55 000
AKTIVA CELKEM	90 000	PASIVA CELKEM	90 000

Vidíme, že bilanční suma je stejná jako v případě share deal, stejná je struktura pasiv. Na straně aktiv teď logicky nemáme dlouhodobý finanční majetek (jako při share deal, kde to byly akcie, resp. obchodní podíl na cílové společnosti), ale hotovost ve stejné výši (v oběžných aktivech) připravenou na koupi podniku.

Následující tabulka ukazuje předmět transakce, tedy podnik, který si kupujeme do naší nově založené cílové společnosti. Obsahuje tedy aktiva (bez korekcí o případné opravné položky) a závazky vykázané v rozvaze prodávající společnosti. Neobsahuje tedy vlastní kapitál, resp. složky vlastního kapitálu a rezervy.

Kupní cena za podnik zůstává stejná, jako kupní cena za podíl (akcie), a to 90 mil. Kč.

¹¹ Odhlédneme od skutečnosti, že ne veškerá aktiva při prodeji podniku přecházejí na kupujícího, například veřejnoprávní pohledávky (daňové apod.) nepřecházejí.

¹² Také u některé závazky při prodeji podniku nepřecházejí, například (recipročně k aktivům) závazky veřejnoprávní (opět daňové apod.).

Kupovaný podnik

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	Cizí zdroje	136 070
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Dlouhodobé závazky	49 970
Hmotný majetek	115 600	Krátkodobé závazky	16 920
Finanční majetek	0	Bankovní úvěry	68 400
Oběžná aktiva celkem	44 450	Časové rozlišení pasiv	780
Ostatní aktiva celkem	1 200		
AKTIVA CELKEM	166 250	PASIVA CELKEM	136 070

Vidíme, že aktiva se nerovnají pasivům. To je však při finanční definici podniku v pořádku. Jak již bylo uvedeno, při prodeji podniku nejsou předmětem transakce vlastní kapitál a rezervy. Vlastní kapitál předmětu akvizice (cílové společnosti) činí 27.080 tis. Kč a rezervy 3.100 tis. Kč, celkem tedy 30.180 tis. Kč. A to je právě rozdíl mezi sumou aktiv a pasiv, která jsou v rámci koupě podniku předmětem transakce.

Podnik definovaný v tabulce výše tedy kupujeme za 90 mil. Kč. Cena zde opět hraje významnou roli při modelování dopadů zamýšlené transakce do firemních financí. Tentokrát ale nepůjde o vyloučení vzájemného kapitálového vztahu v pořizovací ceně akvizice (podílu, resp. akcií), ale o vznik tzv. **oceňovacího rozdílu k nabytému majetku nebo goodwillu**. Ten může být jak kladný, tak záporný (viz dále) a je důležitý z hlediska budoucích daní, neboť se odepisuje podle jeho charakteru do daňových nákladů nebo do daňových výnosů. Takže při koupi podniku si mimo jiné můžeme „vyrobit“ buď budoucí daňové úspory nebo naopak budoucí zvýšení firemní daně z příjmů (viz dále).

Oceňovací rozdíl k nabytému majetku se stanoví jako rozdíl účetní hodnoty aktiv a pasiv, která přechází s podnikem a kupní ceny za podnik.

Účetní hodnota aktiv, která přechází při koupi podniku	166 250
Účetní hodnota pasiv, která přechází při koupi podniku	136 070
Rozdíl účetní hodnoty aktiv a pasiv	30 180
Kupní cena podniku	90 000
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	59 820

Rozdíl účetní hodnoty aktiv a pasiv je menší než kupní cena. Jinými slovy, podniku kupujeme za vyšší než účetní hodnotu (což není v případě akvizičních transakcí nic neobvyklého). V tomto případě nám vznikl tzv. aktivní oceňovací rozdíl, který se bude nadále daňově odepisovat do nákladů.

Následující tabulka ukazuje modelovou rozvahu naší účelové společnosti (SPV) po koupi podniku (včetně oceňovacího rozdílu).

SPV po koupi podniku

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	180 420	Vlastní kapitál celkem	35 000
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	20 000
Hmotný majetek	115 600	Kapitálové fondy	15 000
Oceňovací rozdíl	59 820	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	44 450	Výsledek hospodaření	0
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	191 070
AKTIVA CELKEM	226 070	PASIVA CELKEM	226 070

Na straně pasiv SVP máme původní vlastní kapitál ve výši 35.000 tis. Kč, původní dluh (akviziční úvěr) ve výši 55.000 tis. Kč a závazky (dluhy), které přešly s podnikem při jeho koupi ve výši 136.070 tis. Kč, tedy celkem cizí zdroje ve výši 191.070 tis. Kč. Na straně aktiv máme aktiva získaná koupi podniku ve výši 166.250 tis. Kč a oceňovací rozdíl, který v podstatě „dorovná“ rozdíl mezi aktivy a pasivy. Původní aktiva ve výši 90 tis. Kč (hotovost) byla použita na úhradu koupě podniku.

Takže máme model akviziční transakce spočívající v koupi podniku, který jsme sestavili opět s použitím našeho klíčového jazyka businessu – účetnictví. A to proto, že víme, jak se jednotlivé operace v rámci této transakce propisují do financí a finančních výkazů. Ukažme si, jak by se takováto transakce v účetnictví zobrazovala, pokud by byla realizována (částky jsou převzaty z položek rozvahy cílové společnosti).

Operace	Účet	Má	Dáti	Dal
Převzetí nehmotného majetku	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 000 000		0
Převzetí hmotného majetku	Dlouhodobý hmotný majetek	115 600 000		0
Převzetí zásob materiálu	Materiál na skladě	16 300 000		0
Převzetí hotovosti	Bankovní účty	3 500 000		0
Převzetí krátkodobých pohledávek	Pohledávky z obchodních vztahů	21 450 000		0
Převzetí dlouhodobých pohledávek	Dlouhodobé pohledávky	3 200 000		0
Převzetí časového rozlišení aktiv	Náklady příštích období	1 200 000		0
Převzatá aktiva celkem	Oceňovací rozdíl	0		166 250 000
Převzetí krátkodobých závazků	Závazky z obchodních vztahů	0		16 920 000
Převzetí dlouhodobých závazků	Dlouhodobé závazky	0		49 970 000
Převzetí bankovních úvěrů	Bankovní úvěry dlouhodobé	0		68 400 000
Převzetí časového rozlišení pasiv	Výnosy příštích období	0		780 000
Převzaté závazky celkem	Oceňovací rozdíl	136 070 000		
Kupní cena podniku	Oceňovací rozdíl	90 000 000		0
Kupní cena podniku	Závazky z koupě podniku	0		90 000 000
Celkem		392 320 000		392 320 000

Celkový oceňovací rozdíl pak vznikne na účtu oceňovacích rozdílů následujícím způsobem jako rozdíl účetní hodnoty aktiv a pasiv a kupní ceny podniku.

Operace	Má Dáti	Dal	Zůstatek
Převzatá aktiva celkem	0	166 250 000	
Převzaté závazky celkem	136 070 000	0	
Kupní cena podniku	90 000 000	0	
Celkem	226 070 000	166 250 000	59 820 000

Zkusme si teď na chvíli představit, že společnost, která prodává svůj podnik vede soudní spor o pohledávku (zaplacení) ve výši 100 mil. Kč. Pohledávka je po splatnosti, soudní spor se vyvíjí spíše ve prospěch společnosti, která prodává svůj podnik. Avšak i když spor vyhraje, tak není jisté, zda se podaří z dlužníka vysouzenou pohledávku ve výši 100 mil. Kč dostat. Auditor proto v minulosti požadoval (a to zcela oprávněně) vytvoření opravné položky k této pohledávce v plné výši. Tato pohledávka tedy v rozvaze společnosti, od které kupujeme podnik neovlivňuje účetní hodnotu aktiv. Nicméně, při prodeji podniku musí prodávající takovéto opravné položky rozpustit. A rázem kupujeme aktiva v účetní hodnotě o 100 mil. Kč vyšší. Jak se to projeví v modelu akviziční transakce? Stav SPV před koupí podniku se logicky nemění. Nemění se ani kupní cena. Nicméně, mění se finanční definice podniku, která by byla následující.

Kupovaný podnik

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	Cizí zdroje	136 070
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Dlouhodobé závazky	49 970
Hmotný majetek	115 600	Krátkodobé závazky	16 920
Finanční majetek	0	Bankovní úvěry	68 400
Oběžná aktiva celkem	144 450	Časové rozlišení pasiv	780
Ostatní aktiva celkem	1 200		
AKTIVA CELKEM	266 250	PASIVA CELKEM	136 070

Mění se také kalkulace oceňovacího rozdílu, a to takto.

Účetní hodnota aktiv, která přechází při koupi podniku	266 250
Účetní hodnota pasiv, která přechází při koupi podniku	136 070
Rozdíl účetní hodnoty aktiv a pasiv	130 180
Kupní cena podniku	90 000
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-40 180

Vidíme, že nyní je oceňovací rozdíl záporný. To proto, že kupní cena je nižší než rozdíl mezi účetní hodnotou aktiv a pasiv, která přechází v rámci koupě podniku. Tedy kupuje za nižší než účetní hodnotu. Výsledná rozvaha SPV pak má následující podobu.

SPV po koupi podniku

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	80 420	Vlastní kapitál celkem	35 000
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	20 000
Hmotný majetek	115 600	Kapitálové fondy	15 000
Oceňovací rozdíl	-40 180	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	144 450	Výsledek hospodaření	0
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	191 070
AKTIVA CELKEM	226 070	PASIVA CELKEM	226 070

Vidíme, že na straně pasiv se oproti předchozímu modelu nic nezměnilo. Není k tomu žádný důvod. Na straně aktiv pak došlo ke zvýšení oběžných aktiv o uvedených 100 mil. Kč, které představuje pohledávku, ke které byla původně vytvořena 100% opravná položka. A oceňovací rozdíl opět „dorovná“ rozdíl mezi aktivy a pasivy. Tentokrát ale s opačnou polaritou, neboť jde o tzv. pasivní oceňovací rozdíl. Ten se ale odepisuje do výnosů. Aktuálně 15 let, tedy každý rok zvyšuje základ daně o 2.679 tis. Kč a při sazbě firemní daně 21 % pak samotnou daň o 563 tis. ročně. To je za 15 let částka ve výši 8.438 tis. Kč.

Vidíme tedy, že celkem nenápadná změna parametrů má celkem významné dopady.

Podívejme se nyní ještě na situaci, kdy bychom nepoužili SPV, ale koupili podnik přímo do naší firmy. Finanční definice podniku zůstává stejná, přesto si ji připomeneme.

Kupovaný podnik

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	120 600	Cizí zdroje	136 070
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Dlouhodobé závazky	49 970
Hmotný majetek	115 600	Krátkodobé závazky	16 920
Finanční majetek	0	Bankovní úvěry	68 400
Oběžná aktiva celkem	44 450	Časové rozlišení pasiv	780
Ostatní aktiva celkem	1 200		
AKTIVA CELKEM	166 250	PASIVA CELKEM	136 070

Namísto do SPV koupíme podnik do naší firmy, a to za stále stejných podmínek. To znamená, že naši vlastníci se budou na financování podílet 20 mil. Kč (vklad do základního kapitálu), 55 mil. Kč budeme financovat pomocí akvizičního úvěru a 15 mil. Kč z firemní hotovosti.

Naše firma před koupí podniku

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	97 000	Vlastní kapitál celkem	91 272
Z toho: Nehmotný majetek	0	Z toho: Základní kapitál	20 100
Hmotný majetek	97 000	Kapitálové fondy	50 000
Finanční majetek	0	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	104 900	Výsledek hospodaření	21 172
Ostatní aktiva celkem	0	Cizí zdroje	110 628
AKTIVA CELKEM	201 900	PASIVA CELKEM	201 900

Vidíme již známou tabulku finanční situace naší firmy, před realizací akvizice. Tedy s dostatečnou hotovostí posílenou vkladem našich vlastníků a přijetím akvizičního úvěru. Pokud tedy koupíme podnik přímo, výsledná finanční situace naší firmy bude následující.

Naše firma po koupí podniku

AKTIVA	<i>tis. Kč</i>	PASIVA	<i>tis. Kč</i>
Dlouhodobý majetek celkem	277 420	Vlastní kapitál celkem	91 272
Z toho: Nehmotný majetek	5 000	Z toho: Základní kapitál	20 100
Hmotný majetek	212 600	Kapitálové fondy	50 000
Oceňovací rozdíl	59 820	Fondy ze zisku	0
Oběžná aktiva celkem	59 350	Výsledek hospodaření	21 172
Ostatní aktiva celkem	1 200	Cizí zdroje	246 698
AKTIVA CELKEM	337 970	PASIVA CELKEM	337 970

Vlastní kapitál naší firmy se při koupí podniku (na rozdíl od fúze) nezměnil. Není k tomu ani důvod, protože při koupí podniku nedochází k vyloučení vzájemného kapitálového vztahu. Nicméně, i zde je patrné významné zvýšení zadlužení naší firmy. Jak již bylo uvedeno dříve u fúze, naše původní zadlužení bylo 43,8 %, měřeno ukazatelem celkové zadluženosti. Pokud zvýšíme dluh na realizaci akvizice, ale použijeme SPV, pak zadlužení naší firmy vzroste na 54,8 %, což stále není nijak kritická hranice. Po realizaci koupě podniku bez SVP však zadlužení naší firmy vzroste na 73 % (stále měřeno ukazatelem celkové zadluženosti).

Na počátku je záměr provést akvizici firmy, jednoho z našich odběratelů, kterému dodáváme naše výrobky pro jeho výrobu. Jak bylo uvedeno v kapitole 4 – Dopad očekávaných změn (co se stane, když) – viz str. 39, tím bychom získali nové produkty a nové trhy. V této kapitole jsme

si ukázali různé možnosti realizace této akvizice a dopad těchto různých možností na do firemních financí. A to při stále stejných podmínkách, tedy financování novým vkladem vlastníků naší firmy, akvizičním úvěrem a použitím části firemní hotovosti. A také jsme viděli, že každá možnost, resp. struktura akviziční transakce, má zcela jiný dopad do firemních financí.

Pomocí finančních modelů, tedy propsání naší vize do firemních financí jsme zjistili, že share deal (koupe podílu) a následná fúze SVP a cílové společnosti není bez dalšího proveditelná, neboť by vedla k zápornému vlastnímu kapitálu. Naštěstí jsme to zjistili dříve, než jsme se k post akviziční fúzi zavázali bance v úvěrové smlouvě (což je v praxi obvyklé). Pokud bychom chtěli fúzi provést, tak by bylo potřeba buď změnit způsob financování ve prospěch vlastního kapitálu (tedy naši vlastníci by museli dát víc, což by jim asi radost neudělalo) nebo uvažovat o ocenění posudkem znalce, což má také svá značná úskalí. Také jsme otestovali, jaká by byla situace, pokud bychom nepoužili SPV a koupili podíl přímo do naší firmy a následně realizovali fúzi s naší firmou.

Dále jsme zjistili, že pokud bychom zvolili asset deal s SPV, nebudeme se potýkat s problémy s vlastním kapitálem jako v případě post akviziční fúze, a navíc nám vznikne kladný (aktivní) oceňovací rozdíl, který budeme odepisovat do daňových nákladů. Nicméně také jsme si ukázali situaci, kdy by oceňovací rozdíl byl záporný (pasivní) a v budoucnu by nám základ daně a firemní daň zvyšoval. Také jsme zjistili, jaká by byla finanční situace naší firmy, pokud bychom při koupi podniku vynechali SPV a koupili podnik přímo.

Podkladů pro rozhodnutí máme tedy dost. A to právě díky tomu, že jsme si udělali modely, které ukazují, jak se ten či onen způsob akvizice propíše do financí. Také jsme zjistili, že vynechání SPV by naši firmu přivedlo do výrazně vyšší zadluženosti. To je dáno tím, že cílová společnost (předmět akvizice) je značně zadlužena, její míra zadlužení (celková zadluženost) představuje více než 83 %. Z toho plyne, že pro naši firmu bude zejména z hlediska řízení rizik výhodnější použít SPV a náš business zatím s businessem cílové společnosti nespojovat.

Jak bylo řečeno, podkladů pro rozhodnutí máme dost a pro nás vhodné a výhodné varianty jsou z nich patrné. Nicméně, akvizice je dohoda prodávajícího a kupujícího. I prodávající musí být se zvolenou strukturou transakce komfortní. Z modelů se jeví, že pro nás by byl výhodnější asset deal (koupe podniku) se zapojením SPV. To však nemusí platit pro prodávajícího, a to zejména v případě, že prodávající jsou fyzické osoby. Příjem (tržba) z prodeje podniku případně prodávajícímu, což je v tomto případě společnost (firma prodávajících vlastníků). Tržba z prodeje podniku je příjem (výnos) jako jakýkoliv jiný, podléhající firemní dani. A pokud si vlastníci chtějí zisk z prodeje podniku své firmy vyplatit, tak ještě jako fyzické osoby zaplatí daň z dividend (nebo v případě likvidace z likvidačního zůstatku). Pokud by však prodávající realizovali share deal a prodali akcie nebo obchodní podíl, pak tržba z prodeje plyne přímo jim, fyzickým osobám, a pokud firmu vlastní dostatečně dlouhou, je takový příjem osvobozen do daně. To je pro prodávající jistě zásadní rozdíl.

Výsledná struktura transakce pak logicky musí být dohodou prodávajícího a kupujícího. Na základě našich finančních modelů, které nám říkají, jak se konkrétní způsob transakce propíše do financí a ovlivní finanční situaci naší firmy však víme, čeho se zejména vyvarovat (v našem konkrétním příkladu je nutné se vyvarovat struktur bez SPV) a kam jednání o struktuře

transakce směřovat. Což vedle toho, že nebudeme v závěru negativně překvapeni, jistě představuje dodržení péče řádného hospodáře.

Firemní akvizice a fúze a jejich účetnictví (propisování do firemních financí) nejsou úplně jednoduchou disciplínou. To jsme ostatně viděli. Proto je v praxi jejich modelování potřeba věnovat náležitou pozornost a péči. I my jsme proto zde této problematice věnovali náležitý prostor a podrobnost.

7. Firemní finance a restrukturalizace

V životě firmy se občas stane, že ne všechno se vyvíjí tak, jak bychom si přáli. Jednou z příčin může být i to, že se v předchozích letech financování firmy vyvinulo nepříznivým způsobem. Firma má příliš mnoho cizích zdrojů (dluhů), vysokou zadluženost a vysoké nároky na obsluhu dluhu. Pokud bychom s tím nic nedělali, tak firma může úspěšně směřovat k vítěznému cíli s názvem úpadek. Aby se tak nestalo, může přijít ke slovu mimo jiné kapitálová restrukturalizace.

Restrukturalizace mají významný vliv na finanční situaci firmy. To je ostatně jejich účel. Restrukturalizace mohou probíhat v zásadě buď za účelem zvýšení finanční výkonnosti a hodnoty firmy pro její akcionáře nebo za účelem odvrácení finanční tísně, úpadku a minimalizace ztrát pro všechny poskytovatele kapitálu, zejména věřitele. Jinými slovy, restrukturalizace může být buď v situaci, kdy ziskovou, finančně výkonnou a hodnotou firmu chceme udělat ještě ziskovější, finančně výkonnější a hodnotnější, nebo v situaci selhání, kdy snahou je zachránit, co se dá.

Restrukturalizace za účelem vyřešení selhání mohou probíhat buď soukromě, nebo v rámci některého zákonného rámce, který proces restrukturalizace upravuje.¹³ Z hlediska propsání do firemních financí je poměrně lhostejné,¹⁴ je-li restrukturalizace realizována soukromě, jako preventivní restrukturalizace či jako reorganizace.

Za účelem zefektivnění firmy či vyřešení její finanční tísně je v řadě případů realizována **restrukturalizace kapitálová**. Ta spočívá v rekonstrukci stávající kapitálové struktury v situaci, kdy stávající kapitálová struktura firmu zejména zatěžuje vysokými nároky na obsluhu dluhu, finanční stabilita firmy je narušena vysokým zadlužením a platební schopnost je ohrožena vysokými úroky či splátkami dluhu.

Kapitálovou restrukturalizaci lze provést mnoha způsoby. Lze však rozlišovat mezi způsoby, které přinášejí pouze změnu struktury kapitálu a způsoby, které přinášejí kapitál nový. Nový kapitál lze do firmy přinést v zásadě dvěma způsoby. Vklady do vlastního kapitálu nebo novými cizími zdroji financování.

¹³ V ČR je to aktuálně buď zákon č. 284/2023 Sb. (Zákon o preventivní restrukturalizaci) nebo zákon č. 182/2006 Sb. (Insolvenční zákon)

¹⁴ To však neplatí ve věcech daňových

Vklady do vlastního kapitálu mohou mít různé podoby, a to buď jako vklady do kapitálu základního nebo jako vklady do ostatních složek kapitálu vlastního, zejména příplatky. Konkrétní podoba bude nepochybně záviset od osob vkladatelů. Jinou formou posílení kapitálu je tzv. mezaninové financování. Mezaninový kapitál představuje přechodnou formu mezi vlastním a cizím kapitálem. Rozlišuje se mezi vlastním mezaninovým kapitálem a dluhovým mezaninovým kapitálem. Mezi typické představitele vlastního mezaninového kapitálu lze zařadit tiché společenství, a to i navzdory tomu, že se formálně v bilanci vykazuje jako cizí dlouhodobý kapitál. Jeho skutečný ekonomický obsah má však mnohem blíže ke kapitálu vlastnímu. Za představitele dluhového mezaninového kapitálu lze považovat zejména různé druhy podřízených půjček. Podřízené půjčky představují sice kapitál cizí, avšak jejich splacení je podřízeno předchozímu splacení závazků vůči všem ostatním (nepodřízeným) věřitelům. Jinými slovy, v případné frontě na majetek (která by nastala například v insolvenčním řízení) jsou tito věřitelé téměř na samém konci této fronty, a to těsně před vlastníky (akcionáři).

Vedle kapitálové restrukturalizace pomocí opatření, která přinášejí nový kapitál jsou na pořadu dne i opatření, která slouží ke změně kapitálové struktury, avšak nový kapitál nepřinášejí. Jedním z nich je změna podmínek financování stávajícími cizími dlouhodobými zdroji. Taková změna spočívá především ve změně původní struktury dluhu, tedy původních splátek, a to hlavně v prodloužení splátkového období. To může být realizováno jak odložením splátek na určité přechodné období, tak jejich snížením a prodloužením celkové doby splatnosti. Další možností je změna způsobu úročení a plateb úroků. Zde se nabízí např. možnost kapitalizace úroku (buď i dočasná), kde o úrok se bude po určitou zvyšovat celkový dluh nebo změna způsobu stanovení úroku (např. úročení pohyblivou sazbou je nahrazeno úročením pevnou sazbou či naopak), které může být doprovázeno ještě některým z instrumentů pro eliminaci úrokových rizik (např. úrokový swap).

Dalším způsobem může být přeměna krátkodobých závazků na dlouhodobé zdroje financování. To přichází v úvahu zejména v případech, kdy část významných kooperačních partnerů (dodavatelů) je ochotna poskytnout podniku dlouhodobé financování tím, že své krátkodobé závazky z obchodních vztahů „přemění“ na dlouhodobé úročené půjčky.

Jiným a ekonomicky významně odlišným způsobem kapitálové restrukturalizace je kapitalizace pohledávek věřitelů (závazků firmy).

Na pomezí mezi změnou kapitálové struktury a novým kapitálem je odpuštění části závazků. Na pomezí proto, že sice nepřináší okamžitý nový kapitál, ale ani není pouhou čistou změnou poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. V širším slova smyslu přináší totiž odpuštění části závazků nový kapitál tím, že v budoucnu nebude muset být určitá část stávajících závazků splacena, tedy nedojde vlivem splátek k odčerpání hotovosti.

Při rozhodování o restrukturalizaci je nepochybně klíčové předem vyhodnotit dopad zamýšlených restrukturalizačních operací na firmu a její finanční stabilitu. Jinými slovy, zamýšlenou restrukturalizaci je třeba modelově propsat do financí a zjistit (a to nejen v okamžiku provedení restrukturalizace, ale i v následujících letech), jak ovlivní finanční situaci firmy (jaký budou mít dopad na výsledovku, rozvahu a cash flow). A tomu je potřeba

opět použít jazyk businessu – účetnictví. Dopad restrukturalizačních opatření na jednotlivé části bilance (rozvahy) ukazuje následující tabulka.

	Dopad na aktiva	Dopad na pasiva	Dopad na výsledek hospodaření	Dopad na cash flow
Nové vklady do vlastního kapitálu				
Vklady do základního kapitálu	ANO	ANO	NE	ANO
Vklady do kapitálových fondů (příplatky)	ANO	ANO	NE	ANO
Mezaninové financování				
Tiché společenství	ANO	ANO	NE	ANO
Podřízené půjčky	ANO	ANO	NE	ANO
Přeměna krátkodobých závazků na dlouhodobé financování	NE	ANO	NE	NE
Kapitalizace části závazků (pohledávek věřitelů)	NE	ANO	NE	NE
Odpuštění části závazků	NE	ANO	ANO	NE

Dopady vybraných postupů kapitálové restrukturalizace na bilanci, výsledek hospodaření a cash flow demonstruje následující modelový příklad.

Předpokládejme, že naše firma má aktiva ve výši 200 mil. Kč, z toho pouze 1 mil. Kč činí hotovost. Dále má základní kapitál 50 mil. Kč, avšak vlastní kapitál dosahuje vlivem akumulovaných ztrát pouze 20 mil. Kč. Celkové cizí zdroje (závazky) činí 180 mil. Kč, z toho 150 mil. Kč závazky krátkodobé a 30 mil. Kč bankovní úvěry. Je tedy evidentní, že se naše firma nachází v situaci, kdy s miliónem korun nejspíš nebudeme schopni plnit naše závazky. Jsme tedy ve finanční tísní a tuto situaci chceme řešit kapitálovou restrukturalizací.

Na základě předběžných jednání a sondování předpokládáme, že v rámci kapitálové restrukturalizace dojde k novým vkladům do vlastního kapitálu a mezaninovému financování. Vklady do vlastního kapitálu budou činit celkem 10 mil. Kč, toho 5 mil. Kč do kapitálu základního a 5 mil. Kč do kapitálových fondů. Mezaninové financování bude činit celkem 20 mil. Kč, z toho 10 mil. Kč bude tiché společenství a 10 mil. Kč podřízená půjčka.

Okamžitý dopad těchto opatření ukazuje následující tabulka. Pokud má operace vliv na cash flow, projeví se změnou hotovosti v aktivech v rozvaze, stejně tak, pokud má vliv na výsledek hospodaření, projeví se změnou výsledku hospodaření běžného období v pasivech v rozvaze.

	Počáteční stav	Vklad do základního kapitálu	Vklad do kapitálových fondů	Tiché společenství	Podřízená půjčka
Aktiva celkem	200 000	205 000	210 000	220 000	230 000
Dlouhodobý majetek	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Oběžná aktiva	100 000	105 000	110 000	120 000	130 000
Zásoby	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Pohledávky	69 000	69 000	69 000	69 000	69 000
Hotovost	1 000	6 000	11 000	21 000	31 000
Pasiva celkem	200 000	205 000	210 000	220 000	230 000
Vlastní kapitál	20 000	25 000	30 000	30 000	30 000
Základní kapitál	50 000	55 000	55 000	55 000	55 000
Kapitálové fondy	0	0	5 000	5 000	5 000
Výsledek hospodaření minulých let	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Výsledek hospodaření běžného období	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	180 000	180 000	180 000	190 000	200 000
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	10 000	20 000
<i>Tiché společenství</i>	0	0	0	10 000	10 000
<i>Podřízené půjčky</i>	0	0	0	0	10 000
<i>Ostatní dlouhodobé závazky</i>	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Bankovní úvěry	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Aktiva	200 000	205 000	210 000	220 000	230 000
Cizí zdroje	180 000	180 000	180 000	190 000	200 000
Zadlužení¹⁵	90,0%	87,8%	85,7%	86,4%	87,0%
Okamžitá (peněžní) likvidita¹⁶	0,7%	4,0%	7,3%	14,0%	20,7%
<i>Modifikované cizí zdroje¹⁷</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>
<i>Modifikované zadlužení</i>	<i>90,0%</i>	<i>87,8%</i>	<i>85,7%</i>	<i>81,8%</i>	<i>78,3%</i>

Dopad nových vkladů na jednotlivé položky bilance je v tabulce označen tučně. Nové vklady mají logicky pozitivní dopad na hotovost, dále na vlastní kapitál, a tím i zadlužení. U tichého společenství už bylo řečeno, že se sice zobrazuje v účetnictví jako cizí zdroje, ale skutečným ekonomickým obsahem je vlastní kapitál. Pokud budeme uvažovat, že podřízená půjčka je dlouhodobou kapitálovou kontribucí, bude to platit i pro ni. Nové kapitálové vklady mají tedy pozitivní dopad jak likviditu, tak na zadlužení. Pokud však budeme tiché společenství a podřízenou půjčku klasifikovat (ekonomicky) jako vlastní kapitál, pak dopad na zadlužení (modifikované zadlužení) bude ještě pozitivnější.

Máme tedy model dopadu restrukturalizačních opatření spočívající v posílení hotovosti novými vklady, který jsme sestavili opět s použitím našeho klíčového jazyka businessu, kterým je účetnictví. A to proto, že víme, jak se jednotlivé operace propisují do financí a finančních

¹⁵ Měřeno jako podíl cizích zdrojů na aktivech

¹⁶ Podíl hotovosti a krátkodobých závazků

¹⁷ Cizí zdroje snižené o tiché společenství a podřízenou půjčku

výkazů. Ukažme si, jak by se takováto transakce v účetnictví zobrazovala, pokud by byla realizována.

Operace	Účet	Má dáti (MD)	Dal (D)
Vklad do základního kapitálu			
	Peněžní prostředky na účtech	5 000	0
	Základní kapitál	0	5 000
Vklad do ostatních kapitálových fondů			
	Peněžní prostředky na účtech	5 000	0
	Ostatní kapitálové fondy	0	5 000
Přijetí vkladu tichého společníka			
	Peněžní prostředky na účtech	10 000	0
	Ostatní dlouhodobé závazky	0	10 000
Přijetí podřízené půjčky			
	Peněžní prostředky na účtech	10 000	0
	Přijaté dlouhodobé půjčky	0	10 000
Celkem		30 000	30 000

V rámci kapitálové restrukturalizace dále předpokládáme, že dojde k přeměně části krátkodobých obchodních závazků (pohledávek věřitelů) ve výši 50 mil. Kč na dlouhodobé půjčky, ke kapitalizaci části krátkodobých obchodních závazků ve výši 30 mil. Kč do základního kapitálu a odpuštění části krátkodobých obchodních závazků ve výši 20 mil. Kč. Dopad těchto opatření ukazuje opět následující tabulka. Navážeme na stav z tabulky předcházející a jako výchozí stav použijeme stav bilance po poskytnutí podřízené půjčky.

	Podřízená půjčka	Přeměna na dlouhodobé závazky	Kapitalizace části závazků	Odpuštění části závazků
Aktiva celkem	230 000	230 000	230 000	230 000
Dlouhodobý majetek	100 000	100 000	100 000	100 000
Oběžná aktiva	130 000	130 000	130 000	130 000
Zásoby	30 000	30 000	30 000	30 000
Pohledávky	69 000	69 000	69 000	69 000
Hotovost	31 000	31 000	31 000	31 000
Pasiva celkem	230 000	230 000	230 000	230 000
Vlastní kapitál	30 000	30 000	60 000	80 000
Základní kapitál	55 000	55 000	85 000	85 000
Kapitálové fondy	5 000	5 000	5 000	5 000
Výsledek hospodaření minulých let	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000
Výsledek hospodaření běžného období	0	0	0	20 000
Cizí zdroje	200 000	200 000	170 000	150 000
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	20 000	70 000	70 000	70 000
<i>Tiché společenství</i>	10 000	10 000	10 000	10 000
<i>Podřízené půjčky</i>	10 000	10 000	10 000	10 000
<i>Ostatní dlouhodobé závazky</i>	0	50 000	50 000	50 000

	Podřízená půjčka	Přeměna na dlouhodobé závazky	Kapitalizace části závazků	Odpuštění části závazků
Krátkodobé závazky	150 000	100 000	70 000	50 000
Bankovní úvěry	30 000	30 000	30 000	30 000
Aktiva	230 000	230 000	230 000	230 000
Cizí zdroje	200 000	200 000	170 000	150 000
Zadlužení	87,0%	87,0%	73,9%	65,2%
Okamžitá (peněžení) likvidita	20,7%	31,0%	44,3%	62,0%
<i>Modifikované cizí zdroje</i>	<i>180 000</i>	<i>180 000</i>	<i>150 000</i>	<i>130 000</i>
<i>Modifikované zadlužení</i>	<i>78,3%</i>	<i>78,3%</i>	<i>65,2%</i>	<i>56,5%</i>

Na rozdíl od nových vkladů nemá změna charakteru dosavadních závazků žádný vliv na hotovost a na aktiva vůbec. Zde je vidět pouze dopad na pasivní straně bilance, tedy „pouze“ změna struktury pasiv. Nejedná se totiž o nové vklady, nýbrž o změnu charakteru stávajících závazků naší firmy. Je zde ale ještě jeden významný rozdíl, a to dopad na výsledek hospodaření při odpuštění části závazků. Odpuštění části závazků se v účetnictví zobrazuje jako výnos a je součástí výsledku hospodaření. V tomto modelovém příkladu je pak zřetelně vidět, jak se dosažený zisk propisuje do rozvahy a vlastního kapitálu. Za stávajícího daňového režimu by však byl tento výnos součástí základu daně z příjmů právnických osob.¹⁸ Vlivem změn charakteru stávajících závazků (a odpuštění jejich části) je vidět pokračující pozitivní dopad jak na zadlužení, tak na likviditu, i když v případě likvidity je to dáno snižujícím se objemem krátkodobých závazků, a nikoliv posilováním hotovosti.

A opět máme model dopadu restrukturalizačních opatření, tentokrát spočívající v „pouhé změně“ kapitálové struktury, bez posílení hotovosti novými vklady, který jsme sestavili opět s použitím našeho klíčového jazyka businessu – účetnictví. A to opět proto, že víme, jak se jednotlivé operace propisují do financí a finančních výkazů. Ukažme si, jak by se takováto transakce v účetnictví zobrazovala, pokud by byla realizována.

Operace	Účet	Má dáti (MD)	Dal (D)
5. Převod závazků na půjčku			
	321 - Závazky z obch. vztahů	50 000	0
	461 - Přijaté dlouhodobé půjčky	0	50 000
6. Odpuštění závazků z obch. vztahů			
	321 - Závazky z obch. vztahů	20 000	0
	648 - Ostatní provozní výnosy	0	20 000
8. Kapitalizace závazků do ZK			
	321 - Závazky z obch. vztahů	30 000	0
	411 - Základní kapitál	0	30 000
Celkem		100 000	100 000

¹⁸ Pokud by k odpouštění nedošlo v rámci insolvenčního řízení podle Insolvenčního zákona, pak by takový výnos byl vyjmut ze základu daně

Tím to ale nekončí. Jak bylo uvedeno výše, klíčové pro rozhodnutí je nejen to, jak restrukturalizační transakce ovlivní finanční situaci firmy v okamžiku jejich provedení, ale také to, jak ji budou ovlivňovat v následujících letech. Pokud dojde např. k přeměně krátkodobých závazků na dlouhodobé, tak je vyřešena aktuální situace s úhradou těchto krátkodobých závazků, nicméně je třeba analyzovat, jestli v následujících letech bude mít naše firma dostatečnou výkonnost na to, aby byla schopna v budoucnu splatit tyto nové dlouhodobé závazky. Stejně pak platí např. pro situaci, kdy dojde k prodloužení doby splatnosti, odkladu plateb úroků apod. Je tedy potřeba vytvořit finanční plán, který nám celou situaci ukáže. Vědomí si povinnosti péče řádného hospodáře, učinili jsme tak a zpracovali jsme projekci vývoje firmy na příštích pět let. A použili k tomu – světě div se – opět jazyk businessu, kterým je účetnictví.

Vycházejme z toho, že naše restrukturalizovaná firma má následující výchozí rozvahu (která, jak si lze všimnout, odpovídá stavu po odpuštění části závazků v předchozí části).

AKTIVA CELKEM	230 000
Dlouhodobý majetek	100 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0
Dlouhodobý hmotný majetek	100 000
Finanční investice	0
Oběžná aktiva	130 000
Zásoby	30 000
Dlouhodobé pohledávky	0
Krátkodobé pohledávky	69 000
Finanční majetek	31 000
Ostatní aktiva	0
PASIVA CELKEM	230 000
Vlastní kapitál	80 000
Základní kapitál	85 000
Kapitálové fondy	5 000
Fondy ze zisku	0
Výsledek hospodaření minulých let	-10 000
Výsledek hospodaření	0
Cizí zdroje	150 000
Rezervy	0
Dlouhodobé závazky	70 000
Krátkodobé závazky	50 000
Bankovní úvěry a výpomoci	30 000
Ostatní pasiva	0

Po restrukturalizaci budeme logicky pokračovat ve své obchodní činnosti. Předpokládejme dále, že v rámci restrukturalizace by bylo dohodnuto, že ostatní dlouhodobé závazky ve výši 50 mil. Kč (které vznikly restrukturalizací původních krátkodobých obchodních závazků) budou splaceny do tří let, a to v prvním roce ve výši 10 mil. Kč a v dalších dvou letech vždy ve výši 20 mil. Kč. Bankovní úvěry představují opakující se krátkodobé provozní financování, avšak v úvěrových podmínkách jsou určité nároky na finanční stabilitu. Jako vlastníci očekáváme, že poskytnutá podřízená půjčka bude v budoucnu splacena, jakmile to bude možné. Zbývající krátkodobé obchodní závazky, které nebudou restrukturalizovány musíme hradit v běžném režimu, resp. v běžné splatnosti.

Je tedy nutné se dále podívat, jak se bude naše firma vyvíjet, a zda je reálné, aby byly výše uvedené podmínky zamýšlené restrukturalizace splněny. Obchodní stránku ukazuje zjednodušená výsledovka níže.

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výkony	500 000	505 000	510 050	515 151	520 302
Výkonová spotřeba	334 250	337 593	340 968	344 378	347 822
Přidaná hodnota	165 750	167 408	169 082	170 772	172 480
Osobní náklady	137 350	138 724	140 111	141 512	142 927
Provozní výsledek hospodaření	28 400	28 684	28 971	29 261	29 553
Nákladové úroky	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Finanční výsledek hospodaření	-2 400	-2 400	-2 400	-2 400	-2 400
Daň z příjmů	5 460	5 520	5 580	5 641	5 702
Výsledek hospodaření	20 540	20 764	20 991	21 220	21 451

Z hlediska budoucího businessu vypadá naše firma dobře, když očekává čistý zisk kolem 20 mil. ročně. Bude to ale stačit na úhradu závazků za podmínek, které by byly součástí zamýšlené restrukturalizace? Na to nám musí odpovědět rozvaha a cash flow. Podívejme se nejdříve na rozvahu.

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
AKTIVA CELKEM	227 428	222 886	224 193	245 732	267 505
Dlouhodobý majetek	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Oběžná aktiva	127 428	122 886	124 193	145 732	167 505
Zásoby	36 986	37 356	37 730	38 107	38 488
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	84 028	84 868	85 717	86 574	87 440
Finanční majetek	6 414	662	747	21 051	41 577
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	227 428	222 886	224 193	245 732	267 505
Vlastní kapitál	100 540	121 304	142 295	163 515	184 966
Základní kapitál	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
Kapitálové fondy	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-10 000	10 540	31 304	52 295	73 515
Výsledek hospodaření	20 540	20 764	20 991	21 220	21 451
Cizí zdroje	126 888	101 582	81 898	82 217	82 539
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	60 000	40 000	20 000	20 000	20 000
Krátkodobé závazky	36 888	31 582	31 898	32 217	32 539
Bankovní úvěry a výpomoci	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0

Z rozvahy je vidět, že naše firma by sice měla být schopna splatit 50 mil. dlouhodobých závazků, které vznikly restrukturalizací původních krátkodobých obchodních závazků, ale v druhém a třetím roce bude trpět zásadním nedostatkem hotovosti a její okamžitá likvidita bude v těchto letech na kritické úrovni 2,1 % ve druhém a 2,34 % ve třetím roce. Přitom víme, že obecně vhodná úroveň okamžité likvidity je cca 20 %. Je otázkou, jak by na takovou situaci

reagovala banka, která má nepochybně v úvěrové dokumentaci řadu kovenantů týkajících se finanční stability firmy. Podívejme se nyní na tvorbu hotovosti (cash flow) podrobněji v následující tabulce.

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Stav peněžních prostředků a začátku účetního období	31 000	6 414	662	747	21 051
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	26 000	26 284	26 571	26 861	27 153
Úpravy o nepeněžní operace	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Změna potřeby pracovního kapitálu	-40 586	-6 576	-967	-976	-986
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-15 028	-6 300	-908	-917	-927
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	-18 572	94	315	318	322
Změna stavu zásob	-6 986	-370	-374	-377	-381
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-12 186	22 108	28 004	28 284	28 567
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-2 400	-2 400	-2 400	-2 400	-2 400
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	-5 460	-5 520	-5 580	-5 641
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-14 586	14 248	20 085	20 304	20 526
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	0	0	0	0
Změna stavu ostatních dlouhodobých závazků	-10 000	-20 000	-20 000	0	0
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-10 000	-20 000	-20 000	0	0
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-24 586	-5 752	85	20 304	20 526
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	6 414	662	747	21 051	41 577

Cash flow nám ukazuje, že v prvním roce je naše firma stížena vysokými nároky na pracovní kapitál. To je zcela logické, neboť tím, že byla ve finanční tísní a prošla restrukturalizací je v tomto období vnímána řadou obchodních partnerů jako riziková. V dalších obdobích je pak již cash flow na provozní úrovni relativně stabilní. Vlivem zamýšleného závazku splatit ostatní dlouhodobé závazky vzniklé restrukturalizací krátkodobých obchodních závazků však naše firma vyčerpá v druhém a třetím roce téměř celou svoji hotovost a (jak již bylo uvedeno výše), bude se potýkat s kriticky nízkou likviditou. A my jako vlastníci, kteří poskytli podřízenou půjčku, musíme počítat s tím, že její splacení přijde v úvahu nejdříve ve čtvrtém roce po restrukturalizaci, kdy se tvorba hotovosti (cash flow) významně zvýší.

Pomocí finančního modelu, tedy propsání očekávaného vývoje firmy po restrukturalizaci, jsme zjistili, že restrukturalizace v okamžiku její realizace naši firmu (resp. její finanční stabilitu) posílí, ale ve druhém a třetím roce po restrukturalizaci bude stížena kriticky nízkou likviditou. Jako manažeři a vlastníci, kteří chtějí-li dostát povinnosti péče řádného hospodáře a logicky chtějí zachovat svou firmu a vést ji k tvorbě hodnoty, tak musíme uvažovat, jak tuto situaci vyřešit. Nabízí se např. přijetí závazku doplnit hotovost další podřízenou půjčkou v případě, že by firma díky kriticky nízké likviditě směřovala k platební neschopnosti. Další okolností, kterou model přinesl, je potřeba projednat tuto situaci s financující bankou a zabránit tak například zesplatnění úvěru v důsledku neplnění kovenantů vztahujících se k finanční stabilitě.

Díky tomu, že jsme si udělali model dopadů zamýšlené restrukturalizace na naši firmu (a to nejen v okamžiku realizace restrukturalizace, ale i do budoucna, kdy nás bude stíhat nutnost uhradit „odložené“ platby) víme nejen to, jak se naše firma může díky restrukturalizaci stabilizovat, ale také to, že v následujících letech, kdy budeme muset plnit restrukturalizační závazky, budeme bojovat s přechodným nedostatkem hotovosti. A na to se už teď musíme připravit.

Na závěr

Všude nás doprovázelo účetnictví jako jazyk businessu. Na jedné straně je to systém, který ukazuje, co naše obchodní rozhodnutí a naše obchodní aktivity přinesly, na straně druhé je to takový převodový můstek mezi ideou, vizí a finanční realitou.

Nebraňme se tomu. Viděli jsme mnoho užitečného, co nám znalost účetnictví přináší. Opusťme představu, že účetnictví je zlo, které musíme podstupovat, protože to po nás chce stát v podobě finančních úřadů, že to je úředničina charakterizovaná klotovými rukávy apod. Vezměme si z toho to pozitivní. A tím je zejména to, že při konstrukci vizí budeme schopni domýšlet jejich důsledky a testovat jejich finanční průchodnost, budeme schopni argumentačně podložit naše případné výhrady k návrhům transakcí, které by mohly přivést naši firmu na okraj propasti (a v předchozích kapitolách jsme takové viděli).

Vždyť účetnictví není nic jiného, než důmyslný systém zaznamenávání a prezentování obchodních aktivit a realizovaných obchodních případů v číslech. Ta čísla představují realizaci základní motivace podnikání – vydělat peníze. Už to bylo řečeno v úvodu – podnikáme pro peníze! A účetnictví rozhodně není jen o historii firmy, o zaznamenávání jejích již realizovaných transakcí a sestavování účetních výkazů. Znajíce principy a mechanismy účetnictví, modelujeme zamýšlené transakce a účetnictví nám tak poskytuje významnou podporu pro rozhodování o budoucnosti firmy.

Když budeme rozumět tomu, jak se business propisuje do financí, tak budeme mnohem silnější manažeři. Budeme umět čelit návrhům právně průchodných řešení, která však mají daleko k průchodnosti finanční, a budeme vědět, jak to udělat, aby se třeba navrhovaná transakce finančně zprůchodnila.

A pokud porozumíme tomu důmyslnému systému zobrazování businessu v číslech, budeme umět vysvětlit, proč je na tom firma tak, jak je. A na rozdíl od řady jiných se tomu nebudeme ostentativně divit!

Takže, vraťme se na závěr k citaci z knihy Karla Petra Kheila Jednoduché účetnictví, vydané nakladatelstvím Bursík & Kohout v Praze, v roce 1897. Již totiž naši předkové přišli v 19. století na to, že účetnictví je užitečný systém uspořádaných a unifikovaných informací o našich obchodních transakcích.

Elektronická opora

Již v úvodu bylo řečeno, že pro lepší pochopení je k vybraným kapitolám k dispozici elektronická opora.

První elektronická opora se týká kapitoly 2 – Odras firemních aktivit ve financích. V této kapitole si měsíc po měsíci ukazujeme, jak se jednotlivé obchodní aktivity propsaly do firemních financí. Elektronická opora, která je čtenářům k dispozici představuje interaktivní model, který obsahuje veškeré operace uvedené v kapitole 2 s možností tyto operace aktivovat pomocí zaškrťovacích polí. Jakmile je příslušná operace zaškrtnuta, ihned se propíše do všech tří finančních výkazů, tedy do výkazu zisku a ztráty, do rozvahy a do výkazu peněžních toků (cash flow nepřímou metodou). Současně je k dispozici deník, kde se ukáže, jak by se taková operace účtovala a dále je k dispozici hlavní kniha účtů ve formě pověstných téček, kam se zaškrtnutá operace také ihned propíše. Čtenáři tak mohou sledovat, buď propisování jednotlivých operací izolovaně, to když aktivují (zaškrtnou) jednu konkrétní operace, její aktivaci pak zruší a vyberou si jinou. Nebo mohou sledovat „naplňování“ účetních výkazů, deníku a hlavní knihy postupným zaškrťáváním jednotlivých operací. K dispozici jsou také aktivační tlačítka, která aktivují buď všechny operace v jednom měsíci nebo úplně všechny operace.

Elektronickou oporu ke kapitole 2 najdete zde:

<https://im.vse.cz/restrukturalizace-a-insolvence/wp-content/uploads/page/2166/2.-Jak-se-business-propisuje-do-financni.html>

Druhá elektronická opora se týká kapitoly 7 – Firemní finance a restrukturalizace. V této kapitole si ukazujeme, jak se do firemních financí propisují různé operace při kapitálové restrukturalizace. Opora opět umožňuje čtenářům pomocí aktivačních (zaškrťovacích) oken aktivovat jednotlivé restrukturalizační operace a sledovat, jak se propisují do finančních výkazů a jak by se o nich případně účtovalo. A čtenáři mohou dopad restrukturalizačních operací sledovat opět izolovaně, nebo mohou sledovat, jak se do výkazů propisují jedna za druhou. Tento model nepracuje s počáteční rozvahou, a tak demonstruje, jaký bude vliv jednotlivých operací (např. úbytek závazků a přírůstek vlastního kapitálu apod.)

Elektronickou oporu ke kapitole 7 najdete zde:

<https://im.vse.cz/restrukturalizace-a-insolvence/wp-content/uploads/page/2166/7.-Firemni-finance-a-restrukturalizace.html>

Oba modely mají charakter webové stránky (html formát) a lze je otevřít v jakémkoliv internetovém prohlížeči. Modely si můžete stáhnout ze stránek Centra restrukturalizace a insolvence Harryho Pollaka Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a pracovat s nimi ve vašem počítači.

Doporučená literatura

Havel, B., Krhut, R., Kuděj, M., Kuhn, P., Martínková, K., Schönfeld, J., & Smetana, T. (2024). *Zákon o preventivní restrukturalizaci: Komentář s Ekonomickým průvodcem preventivní restrukturalizací* (Vydání první). Wolters Kluwer.

Hradecký, Mojmír., Lanča, J., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví* (1. vyd). Grada.

Máče, M. (2013). *Účetnictví a finanční řízení* (1. vyd). Grada.

Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy* (1. vyd). Grada.

Schönfeld, J. (2018). *Transformace a restrukturalizace podniku*. C.H. Beck.

Skálová, J. (2015). *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností, 2. Vydání*. Wolters Kluwer.

Skálová, J., & Čouková, P. (2009). *Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálové společnosti* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Wolters Kluwer Česká republika.

Strouhal, J. (2013). *Oceňování v účetnictví*. Wolters Kluwer.

Zelenka, V. (2006). *Goodwill: Principy vykazování v podniku* (Vyd. 1). Ekopress.

Příloha 1 – Celkový přehled účetních operací (kompletní účetní deník)

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Leden	Vklad do základního kapitálu	Bankovní účty	100 000,00	0,00
Leden	Vklad do základního kapitálu	Základní kapitál	0,00	100 000,00
Leden - Založení firmy Celkem			100 000,00	100 000,00
Leden	Tržby z prodeje služeb	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00
Leden	Pohledávka z prodeje služeb	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000 000,00	0,00
Leden	Inkaso části tržeb za služby	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Leden	Inkaso části tržeb za služby	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Leden	Nájemné	Ostatní služby - Nájemné	200 000,00	0,00
Leden	Závazek - nájemné	Závazky z obchodních vztahů	0,00	200 000,00
Leden	Úhrada části nájemného	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Leden	Úhrada části nájemného	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Leden	IT Služby	Ostatní služby - IT Služby	100 000,00	0,00
Leden	Závazek IT služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000,00
Leden	Úhrada části IT služeb	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Leden	Úhrada části IT služeb	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Leden Celkem			1 950 000,00	1 950 000,00
Únor	Tržby z prodeje služeb	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00
Únor	Pohledávka z prodeje služeb	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000 000,00	0,00
Únor	Inkaso části tržeb za služby	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Únor	Inkaso části tržeb za služby	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Únor	Nájemné	Ostatní služby - Nájemné	200 000,00	0,00
Únor	Závazek - nájemné	Závazky z obchodních vztahů	0,00	200 000,00
Únor	Úhrada části nájemného	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Únor	Úhrada části nájemného	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Únor	IT Služby	Ostatní služby - IT Služby	100 000,00	0,00
Únor	Závazek IT služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000,00
Únor	Úhrada části IT služeb	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Únor	Úhrada části IT služeb	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Únor	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	75 000,00	0,00
Únor	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	25 000,00	0,00
Únor	Dlužné čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	55 500,00
Únor	Sražená daň z mezd	Ostatní přímé daně	0,00	10 000,00
Únor	Sražené SZP	Zúčtování SZP	0,00	34 500,00
Únor	Inkaso pohledávek z ledna	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Únor	Inkaso pohledávek z ledna	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Únor	Úhrada nájmu z ledna	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Únor	Úhrada nájmu z ledna	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Únor	Úhrada IT služeb z ledna	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Únor	Úhrada IT služeb z ledna	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Únor Celkem			2 700 000,00	2 700 000,00
Březen	Tržby z prodeje služeb	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00
Březen	Pohledávka z prodeje služeb	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000 000,00	0,00

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Březen	Inkaso části tržeb za služby	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Březen	Inkaso části tržeb za služby	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Březen	Nájemné	Ostatní služby - Nájemné	200 000,00	0,00
Březen	Závazek - nájemné	Závazky z obchodních vztahů	0,00	200 000,00
Březen	Úhrada části nájemného	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Březen	Úhrada části nájemného	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Březen	IT Služby	Ostatní služby - IT Služby	100 000,00	0,00
Březen	Závazek IT služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000,00
Březen	Úhrada části IT služeb	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Březen	Úhrada části IT služeb	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Březen	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	75 000,00	0,00
Březen	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	25 000,00	0,00
Březen	Dlužné čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	55 500,00
Březen	Sražená daň z mezd (DPFO)	Ostatní přímé daně	0,00	10 000,00
Březen	Sražené SZP	Zúčtování SZP	0,00	34 500,00
Březen	Úhrada mezd z února	Bankovní účty	0,00	55 500,00
Březen	Úhrada mezd z února	Zaměstnanci	55 500,00	0,00
Březen	Úhrada DPFO z února	Bankovní účty	0,00	10 000,00
Březen	Úhrada DPFO z února	Ostatní přímé daně	10 000,00	0,00
Březen	Úhrada SZP z února	Bankovní účty	0,00	34 500,00
Březen	Úhrada SZP z února	Zúčtování SZP	34 500,00	0,00
Březen	Inkaso pohledávek z února	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Březen	Inkaso pohledávek z února	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Březen	Úhrada nájmu z února	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Březen	Úhrada nájmu z února	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Březen	Úhrada IT služeb z února	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Březen	Úhrada IT služeb z února	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Březen	Pořízení zboží	Zboží na skladě a v prodejnách	10 000 000,00	0,00
Březen	Závazek zaplatit zboží	Závazky z obchodních vztahů	0,00	10 000 000,00
Březen	Prodej zboží	Tržby za zboží	0,00	15 000 000,00
Březen	Pohledávka z prodeje zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	15 000 000,00	0,00
Březen	Náklady na prodané zboží	Prodané zboží	10 000 000,00	0,00
Březen	Prodané zboží v ceně pořízení	Zboží na skladě a v prodejnách	0,00	10 000 000,00
Březen	Částečné inkaso za prodej zboží	Bankovní účty	10 000 000,00	0,00
Březen	Částečné inkaso za prodej zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	10 000 000,00
Březen Celkem			47 800 000,00	47 800 000,00
Duben	Tržby z prodeje služeb	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00
Duben	Pohledávka z prodeje služeb	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000 000,00	0,00
Duben	Inkaso části tržeb za služby	Bankovní účty	1 000 000,00	0,00
Duben	Inkaso části tržeb za služby	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	1 000 000,00
Duben	Nájemné	Ostatní služby - Nájemné	200 000,00	0,00
Duben	Závazek - nájemné	Závazky z obchodních vztahů	0,00	200 000,00
Duben	Úhrada části nájemného	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Duben	Úhrada části nájemného	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Duben	IT Služby	Ostatní služby - IT Služby	100 000,00	0,00

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Duben	Závazek IT služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000,00
Duben	Úhrada části IT služeb	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Duben	Úhrada části IT služeb	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Duben	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	75 000,00	0,00
Duben	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	25 000,00	0,00
Duben	Dlužné čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	55 500,00
Duben	Sražená daň z mezd (DPFO)	Ostatní přímé daně	0,00	10 000,00
Duben	Sražené SZP	Zúčtování SZP	0,00	34 500,00
Duben	Úhrada mezd z března	Bankovní účty	0,00	55 500,00
Duben	Úhrada mezd z března	Zaměstnanci	55 500,00	0,00
Duben	Úhrada DPFO z března	Bankovní účty	0,00	10 000,00
Duben	Úhrada DPFO z března	Ostatní přímé daně	10 000,00	0,00
Duben	Úhrada SZP z března	Bankovní účty	0,00	34 500,00
Duben	Úhrada SZP z března	Zúčtování SZP	34 500,00	0,00
Duben	Inkaso pohledávek z března	Bankovní účty	500 000,00	0,00
Duben	Inkaso pohledávek z března	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	500 000,00
Duben	Úhrada nájmu z března	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Duben	Úhrada nájmu z března	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Duben	Úhrada IT služeb z března	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Duben	Úhrada IT služeb z března	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Duben	Pořízení zboží	Zboží na skladě a v prodejnách	20 000 000,00	0,00
Duben	Závazek zaplatit zboží	Závazky z obchodních vztahů	0,00	20 000 000,00
Duben	Částečná úhrada zboží	Bankovní účty	0,00	10 000 000,00
Duben	Částečná úhrada zboží	Závazky z obchodních vztahů	10 000 000,00	0,00
Duben	Prodej zboží	Tržby za zboží	0,00	15 000 000,00
Duben	Pohledávka z prodeje zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	15 000 000,00	0,00
Duben	Náklady na prodané zboží	Prodané zboží	10 000 000,00	0,00
Duben	Prodané zboží v ceně pořízení	Zboží na skladě a v prodejnách	0,00	10 000 000,00
Duben	Částečné inkaso za prodej zboží	Bankovní účty	10 000 000,00	0,00
Duben	Částečné inkaso za prodej zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	10 000 000,00
Duben	Inkaso za zboží z března	Bankovní účty	5 000 000,00	0,00
Duben	Inkaso za zboží z března	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	5 000 000,00
Duben	Úhrada za zboží z března	Bankovní účty	0,00	10 000 000,00
Duben	Úhrada za zboží z března	Závazky z obchodních vztahů	10 000 000,00	0,00
Duben Celkem			83 300 000,00	83 300 000,00
Květen	Tržby z prodeje služeb	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00
Květen	Pohledávka z prodeje služeb	Pohledávky z obchodních vztahů	1 000 000,00	0,00
Květen	Inkaso části tržeb za služby	Bankovní účty	1 000 000,00	0,00
Květen	Inkaso části tržeb za služby	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	1 000 000,00
Květen	Nájemné	Ostatní služby - Nájemné	200 000,00	0,00
Květen	Závazek - nájemné	Závazky z obchodních vztahů	0,00	200 000,00
Květen	Úhrada nájemného	Bankovní účty	0,00	200 000,00
Květen	Úhrada nájemného	Závazky z obchodních vztahů	200 000,00	0,00
Květen	IT Služby	Ostatní služby - IT Služby	100 000,00	0,00
Květen	Závazek IT služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000,00

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Květen	Úhrada IT služeb	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Květen	Úhrada IT služeb	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Květen	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	75 000,00	0,00
Květen	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	25 000,00	0,00
Květen	Dlužné čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	55 500,00
Květen	Sražená daň z mezd (DPFO)	Ostatní přímé daně	0,00	10 000,00
Květen	Sražené SZP	Zúčtování SZP	0,00	34 500,00
Květen	Úhrada mezd z dubna	Bankovní účty	0,00	55 500,00
Květen	Úhrada mezd z dubna	Zaměstnanci	55 500,00	0,00
Květen	Úhrada DPFO z dubna	Bankovní účty	0,00	10 000,00
Květen	Úhrada DPFO z dubna	Ostatní přímé daně	10 000,00	0,00
Květen	Úhrada SZP z dubna	Bankovní účty	0,00	34 500,00
Květen	Úhrada SZP z dubna	Zúčtování SZP	34 500,00	0,00
Květen	Úhrada nájmu z dubna	Bankovní účty	0,00	100 000,00
Květen	Úhrada nájmu z dubna	Závazky z obchodních vztahů	100 000,00	0,00
Květen	Úhrada IT služeb z dubna	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Květen	Úhrada IT služeb z dubna	Závazky z obchodních vztahů	50 000,00	0,00
Květen	Prodej zboží	Tržby za zboží	0,00	15 000 000,00
Květen	Pohledávka z prodeje zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	15 000 000,00	0,00
Květen	Náklady na prodané zboží	Prodané zboží	10 000 000,00	0,00
Květen	Prodané zboží v ceně pořízení	Zboží na skladě a v prodejnách	0,00	10 000 000,00
Květen	Inkaso za prodej zboží	Bankovní účty	15 000 000,00	0,00
Květen	Inkaso za prodej zboží	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	15 000 000,00
Květen	Inkaso za zboží z dubna	Bankovní účty	5 000 000,00	0,00
Květen	Inkaso za zboží z dubna	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	5 000 000,00
Květen	Úhrada za zboží z dubna	Bankovní účty	0,00	10 000 000,00
Květen	Úhrada za zboží z dubna	Závazky z obchodních vztahů	10 000 000,00	0,00
Květen Celkem			57 950 000,00	57 950 000,00
Červen	Úhrada mezd z května	Bankovní účty	0,00	55 500,00
Červen	Úhrada mezd z května	Zaměstnanci	55 500,00	0,00
Červen	Úhrada DPFO z května	Bankovní účty	0,00	10 000,00
Červen	Úhrada DPFO z května	Ostatní přímé daně	10 000,00	0,00
Červen	Úhrada SZP z května	Bankovní účty	0,00	34 500,00
Červen	Úhrada SZP z května	Zúčtování SZP	34 500,00	0,00
Červen Celkem			100 000,00	100 000,00
Červenec	Pořízení pozemku	Pozemky	10 000 000,00	0,00
Červenec	Pořízení výrobní haly	Stavby	40 000 000,00	0,00
Červenec	Pořízení strojů a zařízení	Movité věci	50 000 000,00	0,00
Červenec	Závazek uhradit investice	Závazky z obchodních vztahů	0,00	100 000 000,00
Červenec	Vklad do vlastního kapitálu	Bankovní účty	50 000 000,00	0,00
Červenec	Vklad do vlastního kapitálu	Ostatní kapitálové fondy	0,00	50 000 000,00
Červenec	Přijetí úvěru na investici	Bankovní účty	50 000 000,00	0,00
Červenec	Přijetí úvěru na investici	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	50 000 000,00
Červenec	Úhrada investic	Bankovní účty	0,00	100 000 000,00
Červenec	Úhrada investic	Závazky z obchodních vztahů	100 000 000,00	0,00
Červenec Celkem			300 000 000,00	300 000 000,00
Srpen	Pořízení materiálu pro výrobu	Materiál na skladě	50 000 000,00	0,00

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Srpen	Závazek za zaplatit materiál	Závazky z obchodních vztahů	0,00	50 000 000,00
Srpen	Přijetí krátkodobého úvěru	Bankovní účty	20 000 000,00	0,00
Srpen	Přijetí krátkodobého úvěru	Bankovní úvěry krátkodobé	0,00	20 000 000,00
Srpen	Částečná úhrada materiálu	Bankovní účty	0,00	35 000 000,00
Srpen	Částečná úhrada materiálu	Závazky z obchodních vztahů	35 000 000,00	0,00
Srpen Celkem			105 000 000,00	105 000 000,00
Září	Tržba z prodeje výrobků	Tržby za vlastní výrobky	0,00	50 000 000,00
Září	Pohledávka za výrobky	Pohledávky z obchodních vztahů	50 000 000,00	0,00
Září	Inkaso za výrobky v září	Bankovní účty	35 000 000,00	0,00
Září	Inkaso za výrobky v září	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	35 000 000,00
Září	Spotřeba materiálu na výrobu	Spotřeba materiálu	40 000 000,00	0,00
Září	Spotřeba materiálu na výrobu	Materiál na skladě	0,00	40 000 000,00
Září	Nákup materiálu v září	Materiál na skladě	30 000 000,00	0,00
Září	Závazek zaplatit nákup mat.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	30 000 000,00
Září	Úhrada materiálu v září	Bankovní účty	0,00	30 000 000,00
Září	Úhrada materiálu v září	Závazky z obchodních vztahů	30 000 000,00	0,00
Září	Náklady na služby	Ostatní služby	5 000 000,00	0,00
Září	Závazek zaplatit služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	5 000 000,00
Září	Úhrada služeb v září	Bankovní účty	0,00	3 000 000,00
Září	Úhrada služeb v září	Závazky z obchodních vztahů	3 000 000,00	0,00
Září	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	750 000,00	0,00
Září	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	250 000,00	0,00
Září	Závazek zaplatit čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	555 000,00
Září	Závazek zaplatit SZP	Zúčtování SZP	0,00	347 000,00
Září	Závazek zaplatit DPFO	Ostatní přímé daně	0,00	98 000,00
Září Celkem			194 000 000,00	194 000 000,00
Říjen	Tržba z prodeje výrobků	Tržby za vlastní výrobky	0,00	50 000 000,00
Říjen	Pohledávka za výrobky	Pohledávky z obchodních vztahů	50 000 000,00	0,00
Říjen	Inkaso za výrobky v říjnu	Bankovní účty	45 000 000,00	0,00
Říjen	Inkaso za výrobky v říjnu	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	45 000 000,00
Říjen	Spotřeba materiálu na výrobu	Spotřeba materiálu	40 000 000,00	0,00
Říjen	Spotřeba materiálu na výrobu	Materiál na skladě	0,00	40 000 000,00
Říjen	Nákup materiálu v říjnu	Materiál na skladě	40 000 000,00	0,00
Říjen	Závazek zaplatit nákup mat.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	40 000 000,00
Říjen	Úhrada materiálu v říjnu	Bankovní účty	0,00	35 000 000,00
Říjen	Úhrada materiálu v říjnu	Závazky z obchodních vztahů	35 000 000,00	0,00
Říjen	Náklady na služby	Ostatní služby	5 000 000,00	0,00
Říjen	Závazek zaplatit služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	5 000 000,00
Říjen	Úhrada služeb v říjnu	Bankovní účty	0,00	3 000 000,00
Říjen	Úhrada služeb v říjnu	Závazky z obchodních vztahů	3 000 000,00	0,00
Říjen	Úhrada služeb ze září	Bankovní účty	0,00	2 000 000,00
Říjen	Úhrada služeb ze září	Závazky z obchodních vztahů	2 000 000,00	0,00
Říjen	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	750 000,00	0,00
Říjen	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	250 000,00	0,00
Říjen	Závazek zaplatit čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	555 000,00
Říjen	Závazek zaplatit SZP	Zúčtování SZP	0,00	347 000,00
Říjen	Závazek zaplatit DPFO	Ostatní přímé daně	0,00	98 000,00

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Říjen	Úhrada mezd ze září	Zaměstnanci	555 000,00	0,00
Říjen	Úhrada mezd ze září	Bankovní účty	0,00	555 000,00
Říjen	Úhrada SZP ze září	Zúčtování SZP	347 000,00	0,00
Říjen	Úhrada SZP ze září	Bankovní účty	0,00	347 000,00
Říjen	Úhrada DPFO ze září	Ostatní přímé daně	98 000,00	0,00
Říjen	Úhrada DPFO ze září	Bankovní účty	0,00	98 000,00
Říjen	Odpisy	Odpisy dlouhodobého majetku	1 000 000,00	0,00
Říjen	Odpisy	Oprávký k movitým věcem	0,00	1 000 000,00
Říjen Celkem			223 000 000,00	223 000 000,00
Listopad	Tržba z prodeje výrobků	Tržby za vlastní výrobky	0,00	50 000 000,00
Listopad	Pohledávka za výrobky	Pohledávky z obchodních vztahů	50 000 000,00	0,00
Listopad	Inkaso za výrobky v listopadu	Bankovní účty	55 000 000,00	0,00
Listopad	Inkaso za výrobky v listopadu	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	55 000 000,00
Listopad	Spotřeba materiálu na výrobu	Spotřeba materiálu	40 000 000,00	0,00
Listopad	Spotřeba materiálu na výrobu	Materiál na skladě	0,00	40 000 000,00
Listopad	Úhrada materiálu v listopadu	Bankovní účty	0,00	20 000 000,00
Listopad	Úhrada materiálu v listopadu	Závazky z obchodních vztahů	20 000 000,00	0,00
Listopad	Náklady na služby	Ostatní služby	5 000 000,00	0,00
Listopad	Závazek zaplatit služby	Závazky z obchodních vztahů	0,00	5 000 000,00
Listopad	Úhrada služeb v listopadu	Bankovní účty	0,00	3 000 000,00
Listopad	Úhrada služeb v listopadu	Závazky z obchodních vztahů	3 000 000,00	0,00
Listopad	Úhrada služeb z října	Bankovní účty	0,00	2 000 000,00
Listopad	Úhrada služeb z října	Závazky z obchodních vztahů	2 000 000,00	0,00
Listopad	Hrubé mzdy	Mzdové náklady	750 000,00	0,00
Listopad	Sociální a zdravotní pojištění	Zákonné pojištění	250 000,00	0,00
Listopad	Závazek zaplatit čisté mzdy	Zaměstnanci	0,00	555 000,00
Listopad	Závazek zaplatit SZP	Zúčtování SZP	0,00	347 000,00
Listopad	Závazek zaplatit DPFO	Ostatní přímé daně	0,00	98 000,00
Listopad	Úhrada mezd z října	Zaměstnanci	555 000,00	0,00
Listopad	Úhrada mezd z října	Bankovní účty	0,00	555 000,00
Listopad	Úhrada SZP z října	Zúčtování SZP	347 000,00	0,00
Listopad	Úhrada SZP z října	Bankovní účty	0,00	347 000,00
Listopad	Úhrada DPFO z října	Ostatní přímé daně	98 000,00	0,00
Listopad	Úhrada DPFO z října	Bankovní účty	0,00	98 000,00
Listopad	Odpisy	Odpisy dlouhodobého majetku	1 000 000,00	0,00
Listopad	Odpisy	Oprávký k movitým věcem	0,00	1 000 000,00
Listopad Celkem			178 000 000,00	178 000 000,00
Prosinec	Inkaso zbytku pohledávek	Bankovní účty	15 000 000,00	0,00
Prosinec	Inkaso zbytku pohledávek	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	15 000 000,00
Prosinec	Úhrada služeb z listopadu	Bankovní účty	0,00	2 000 000,00
Prosinec	Úhrada služeb z listopadu	Závazky z obchodních vztahů	2 000 000,00	0,00
Prosinec	Úhrada mezd z listopadu	Zaměstnanci	555 000,00	0,00
Prosinec	Úhrada mezd z listopadu	Bankovní účty	0,00	555 000,00
Prosinec	Úhrada SZP z listopadu	Zúčtování SZP	347 000,00	0,00
Prosinec	Úhrada SZP z listopadu	Bankovní účty	0,00	347 000,00
Prosinec	Úhrada DPFO z listopadu	Ostatní přímé daně	98 000,00	0,00
Prosinec	Úhrada DPFO z listopadu	Bankovní účty	0,00	98 000,00

Období	Popis	Název účtu	Má Dáti	Dal
Prosinec	Odpisy	Odpisy dlouhodobého majetku	1 000 000,00	0,00
Prosinec	Odpisy	Oprávký k movitým věcem	0,00	1 000 000,00
Prosinec	Úhrada krátkodobého úvěru	Bankovní účty	0,00	20 000 000,00
Prosinec	Úhrada krátkodobého úvěru	Bankovní úvěry krátkodobé	20 000 000,00	0,00
Prosinec	Úrok z krátkodobého úvěru	Bankovní účty	0,00	50 000,00
Prosinec	Úrok z krátkodobého úvěru	Úroky	50 000,00	0,00
Prosinec	Úrok z dlouhodobého úvěru	Bankovní účty	0,00	250 000,00
Prosinec	Úrok z dlouhodobého úvěru	Úroky	250 000,00	0,00
Prosinec Celkem			39 300 000,00	39 300 000,00
DPPO	Daň z příjmů	Daň z příjmů z běž.čin. -splat.	5 628 000,00	0,00
DPPO	Závazek zaplatit daň	Daň z příjmů	0,00	5 628 000,00
Zúčtování daně z příjmů Celkem			5 628 000,00	5 628 000,00
Celkový součet			1 238 828 000,00	1 238 828 000,00

Příloha 2 – Zápisy na jednotlivých účtech (hlavní kniha)

Popisky řádků	Má	Dátí	Dal	Konečný zůstatek
Výnosové účty				
Tržby z prodeje služeb				
01 Leden: Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00		-1 000 000,00
02 Únor: Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00		-1 000 000,00
03 Březen: Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00		-1 000 000,00
04 Duben: Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00		-1 000 000,00
05 Květen: Tržby z prodeje služeb	0,00	1 000 000,00		-1 000 000,00
Tržby z prodeje služeb Celkem	0,00	5 000 000,00		-5 000 000,00
Tržby za vlastní výrobky				
09 Zář: Tržba z prodeje výrobků	0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
10 Říjen: Tržba z prodeje výrobků	0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
11 Listopad: Tržba z prodeje výrobků	0,00	50 000 000,00		-50 000 000,00
Tržby za vlastní výrobky Celkem	0,00	150 000 000,00		-150 000 000,00
Tržby za zboží				
03 Březen: Prodej zboží	0,00	15 000 000,00		-15 000 000,00
04 Duben: Prodej zboží	0,00	15 000 000,00		-15 000 000,00
05 Květen: Prodej zboží	0,00	15 000 000,00		-15 000 000,00
Tržby za zboží Celkem	0,00	45 000 000,00		-45 000 000,00
Nákladové účty				
Daň z příjmů z běž.čin.-splat.				
13 Zúčtování daně z příjmů: Daň z příjmů	5 628 000,00		0,00	5 628 000,00
Daň z příjmů z běž.čin.-splat. Celkem	5 628 000,00		0,00	5 628 000,00
Mzdové náklady				
02 Únor: Hrubé mzdy	75 000,00		0,00	75 000,00
03 Březen: Hrubé mzdy	75 000,00		0,00	75 000,00
04 Duben: Hrubé mzdy	75 000,00		0,00	75 000,00
05 Květen: Hrubé mzdy	75 000,00		0,00	75 000,00
09 Zář: Hrubé mzdy	750 000,00		0,00	750 000,00
10 Říjen: Hrubé mzdy	750 000,00		0,00	750 000,00
11 Listopad: Hrubé mzdy	750 000,00		0,00	750 000,00
Mzdové náklady Celkem	2 550 000,00		0,00	2 550 000,00
Odpisy dlouhodobého majetku				
10 Říjen: Odpisy	1 000 000,00		0,00	1 000 000,00
11 Listopad: Odpisy	1 000 000,00		0,00	1 000 000,00
12 Prosinec: Odpisy	1 000 000,00		0,00	1 000 000,00
Odpisy dlouhodobého majetku Celkem	3 000 000,00		0,00	3 000 000,00
Ostatní služby				
09 Zář: Náklady na služby	5 000 000,00		0,00	5 000 000,00
10 Říjen: Náklady na služby	5 000 000,00		0,00	5 000 000,00
11 Listopad: Náklady na služby	5 000 000,00		0,00	5 000 000,00
Ostatní služby Celkem	15 000 000,00		0,00	15 000 000,00
Ostatní služby - IT Služby				
01 Leden: IT Služby	100 000,00		0,00	100 000,00
02 Únor: IT Služby	100 000,00		0,00	100 000,00
03 Březen: IT Služby	100 000,00		0,00	100 000,00
04 Duben: IT Služby	100 000,00		0,00	100 000,00
05 Květen: IT Služby	100 000,00		0,00	100 000,00

Popisky řádků	Má Dáti	Dal	Konečný zůstatek
Ostatní služby - IT Služby Celkem	500 000,00	0,00	500 000,00
Ostatní služby - Nájemné			
01 Leden: Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
02 Únor: Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
03 Březen: Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
04 Duben: Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
05 Květen: Nájemné	200 000,00	0,00	200 000,00
Ostatní služby - Nájemné Celkem	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
Prodané zboží			
03 Březen: Náklady na prodané zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
04 Duben: Náklady na prodané zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
05 Květen: Náklady na prodané zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
Prodané zboží Celkem	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
Spotřeba materiálu			
09 Září: Spotřeba materiálu na výrobu	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
10 Říjen: Spotřeba materiálu na výrobu	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
11 Listopad: Spotřeba materiálu na výrobu	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
Spotřeba materiálu Celkem	120 000 000,00	0,00	120 000 000,00
Úroky			
12 Prosinec: Úrok z dlouhodobého úvěru	250 000,00	0,00	250 000,00
12 Prosinec: Úrok z krátkodobého úvěru	50 000,00	0,00	50 000,00
Úroky Celkem	300 000,00	0,00	300 000,00
Zákonné pojištění			
02 Únor: Sociální a zdravotní pojištění	25 000,00	0,00	25 000,00
03 Březen: Sociální a zdravotní pojištění	25 000,00	0,00	25 000,00
04 Duben: Sociální a zdravotní pojištění	25 000,00	0,00	25 000,00
05 Květen: Sociální a zdravotní pojištění	25 000,00	0,00	25 000,00
09 Září: Sociální a zdravotní pojištění	250 000,00	0,00	250 000,00
10 Říjen: Sociální a zdravotní pojištění	250 000,00	0,00	250 000,00
11 Listopad: Sociální a zdravotní pojištění	250 000,00	0,00	250 000,00
Zákonné pojištění Celkem	850 000,00	0,00	850 000,00

Rozvahové účty

Bankovní účty			
00 Leden: Vklad do základního kapitálu	100 000,00	0,00	100 000,00
01 Leden: Inkaso části tržeb za služby	500 000,00	0,00	500 000,00
01 Leden: Úhrada části IT služeb	0,00	50 000,00	-50 000,00
01 Leden: Úhrada části nájemného	0,00	100 000,00	-100 000,00
02 Únor: Inkaso části tržeb za služby	500 000,00	0,00	500 000,00
02 Únor: Inkaso pohledávek z ledna	500 000,00	0,00	500 000,00
02 Únor: Úhrada části IT služeb	0,00	50 000,00	-50 000,00
02 Únor: Úhrada části nájemného	0,00	100 000,00	-100 000,00
02 Únor: Úhrada IT služeb z ledna	0,00	50 000,00	-50 000,00
02 Únor: Úhrada nájmu z ledna	0,00	100 000,00	-100 000,00
03 Březen: Částečné inkaso za prodej zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
03 Březen: Inkaso části tržeb za služby	500 000,00	0,00	500 000,00
03 Březen: Inkaso pohledávek z února	500 000,00	0,00	500 000,00
03 Březen: Úhrada části IT služeb	0,00	50 000,00	-50 000,00
03 Březen: Úhrada části nájemného	0,00	100 000,00	-100 000,00
03 Březen: Úhrada DPFO z února	0,00	10 000,00	-10 000,00
03 Březen: Úhrada IT služeb z února	0,00	50 000,00	-50 000,00
03 Březen: Úhrada mezd z února	0,00	55 500,00	-55 500,00
03 Březen: Úhrada nájmu z února	0,00	100 000,00	-100 000,00
03 Březen: Úhrada SZP z února	0,00	34 500,00	-34 500,00

Popisky řádků	Má Dáti	Dal	Konečný zůstatek
04 Duben: Částečná úhrada zboží	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
04 Duben: Částečné inkaso za prodej zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
04 Duben: Inkaso části tržeb za služby	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
04 Duben: Inkaso pohledávek z března	500 000,00	0,00	500 000,00
04 Duben: Inkaso za zboží z března	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
04 Duben: Úhrada části IT služeb	0,00	50 000,00	-50 000,00
04 Duben: Úhrada části nájemného	0,00	100 000,00	-100 000,00
04 Duben: Úhrada DPFO z března	0,00	10 000,00	-10 000,00
04 Duben: Úhrada IT služeb z března	0,00	50 000,00	-50 000,00
04 Duben: Úhrada mezd z března	0,00	55 500,00	-55 500,00
04 Duben: Úhrada nájmu z března	0,00	100 000,00	-100 000,00
04 Duben: Úhrada SZP z března	0,00	34 500,00	-34 500,00
04 Duben: Úhrada za zboží z března	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
05 Květen: Inkaso části tržeb za služby	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
05 Květen: Inkaso za prodej zboží	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
05 Květen: Inkaso za zboží z dubna	5 000 000,00	0,00	5 000 000,00
05 Květen: Úhrada DPFO z dubna	0,00	10 000,00	-10 000,00
05 Květen: Úhrada IT služeb	0,00	100 000,00	-100 000,00
05 Květen: Úhrada IT služeb z dubna	0,00	50 000,00	-50 000,00
05 Květen: Úhrada mezd z dubna	0,00	55 500,00	-55 500,00
05 Květen: Úhrada nájemného	0,00	200 000,00	-200 000,00
05 Květen: Úhrada nájmu z dubna	0,00	100 000,00	-100 000,00
05 Květen: Úhrada SZP z dubna	0,00	34 500,00	-34 500,00
05 Květen: Úhrada za zboží z dubna	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
06 Červen: Úhrada DPFO z května	0,00	10 000,00	-10 000,00
06 Červen: Úhrada mezd z května	0,00	55 500,00	-55 500,00
06 Červen: Úhrada SZP z května	0,00	34 500,00	-34 500,00
07 Červenec: Přijetí úvěru na investici	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
07 Červenec: Úhrada investic	0,00	100 000 000,00	-100 000 000,00
07 Červenec: Vklad do vlastního kapitálu	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
08 Srpen: Částečná úhrada materiálu	0,00	35 000 000,00	-35 000 000,00
08 Srpen: Přijetí krátkodobého úvěru	20 000 000,00	0,00	20 000 000,00
09 Září: Inkaso za výrobky v září	35 000 000,00	0,00	35 000 000,00
09 Září: Úhrada materiálu v září	0,00	30 000 000,00	-30 000 000,00
09 Září: Úhrada služeb v září	0,00	3 000 000,00	-3 000 000,00
10 Říjen: Inkaso za výrobky v říjnu	45 000 000,00	0,00	45 000 000,00
10 Říjen: Úhrada DPFO ze září	0,00	98 000,00	-98 000,00
10 Říjen: Úhrada materiálu v říjnu	0,00	35 000 000,00	-35 000 000,00
10 Říjen: Úhrada mezd ze září	0,00	555 000,00	-555 000,00
10 Říjen: Úhrada služeb v říjnu	0,00	3 000 000,00	-3 000 000,00
10 Říjen: Úhrada služeb ze září	0,00	2 000 000,00	-2 000 000,00
10 Říjen: Úhrada SZP ze září	0,00	347 000,00	-347 000,00
11 Listopad: Inkaso za výrobky v listopadu	55 000 000,00	0,00	55 000 000,00
11 Listopad: Úhrada DPFO z října	0,00	98 000,00	-98 000,00
11 Listopad: Úhrada materiálu v listopadu	0,00	20 000 000,00	-20 000 000,00
11 Listopad: Úhrada mezd z října	0,00	555 000,00	-555 000,00
11 Listopad: Úhrada služeb v listopadu	0,00	3 000 000,00	-3 000 000,00
11 Listopad: Úhrada služeb z října	0,00	2 000 000,00	-2 000 000,00
11 Listopad: Úhrada SZP z října	0,00	347 000,00	-347 000,00
12 Prosinec: Inkaso zbytku pohledávek	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
12 Prosinec: Úhrada DPFO z listopadu	0,00	98 000,00	-98 000,00
12 Prosinec: Úhrada krátkodobého úvěru	0,00	20 000 000,00	-20 000 000,00
12 Prosinec: Úhrada mezd z listopadu	0,00	555 000,00	-555 000,00
12 Prosinec: Úhrada služeb z listopadu	0,00	2 000 000,00	-2 000 000,00

Popisky řádků	Má Dátí	Dal	Konečný zůstatek
12 Prosinec: Úhrada SZP z listopadu	0,00	347 000,00	-347 000,00
12 Prosinec: Úrok z dlouhodobého úvěru	0,00	250 000,00	-250 000,00
12 Prosinec: Úrok z krátkodobého úvěru	0,00	50 000,00	-50 000,00
Bankovní účty Celkem	320 100 000,00	290 200 000,00	29 900 000,00
Materiál na skladě			
08 Srpen: Pořízení materiálu pro výrobu	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
09 Zář: Nákup materiálu v září	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
09 Zář: Spotřeba materiálu na výrobu	0,00	40 000 000,00	-40 000 000,00
10 Říjen: Nákup materiálu v říjnu	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
10 Říjen: Spotřeba materiálu na výrobu	0,00	40 000 000,00	-40 000 000,00
11 Listopad: Spotřeba materiálu na výrobu	0,00	40 000 000,00	-40 000 000,00
Materiál na skladě Celkem	120 000 000,00	120 000 000,00	0,00
Oprávký k movitým věcem			
10 Říjen: Odpisy	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
11 Listopad: Odpisy	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
12 Prosinec: Odpisy	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
Oprávký k movitým věcem Celkem	0,00	3 000 000,00	-3 000 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů			
01 Leden: Inkaso části tržeb za služby	0,00	500 000,00	-500 000,00
01 Leden: Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
02 Únor: Inkaso části tržeb za služby	0,00	500 000,00	-500 000,00
02 Únor: Inkaso pohledávek z ledna	0,00	500 000,00	-500 000,00
02 Únor: Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
03 Březen: Částečné inkaso za prodej zboží	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
03 Březen: Inkaso části tržeb za služby	0,00	500 000,00	-500 000,00
03 Březen: Inkaso pohledávek z února	0,00	500 000,00	-500 000,00
03 Březen: Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
03 Březen: Pohledávka z prodeje zboží	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
04 Duben: Částečné inkaso za prodej zboží	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
04 Duben: Inkaso části tržeb za služby	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
04 Duben: Inkaso pohledávek z března	0,00	500 000,00	-500 000,00
04 Duben: Inkaso za zboží z března	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
04 Duben: Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
04 Duben: Pohledávka z prodeje zboží	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
05 Květen: Inkaso části tržeb za služby	0,00	1 000 000,00	-1 000 000,00
05 Květen: Inkaso za prodej zboží	0,00	15 000 000,00	-15 000 000,00
05 Květen: Inkaso za zboží z dubna	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
05 Květen: Pohledávka z prodeje služeb	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
05 Květen: Pohledávka z prodeje zboží	15 000 000,00	0,00	15 000 000,00
09 Zář: Inkaso za výrobky v září	0,00	35 000 000,00	-35 000 000,00
09 Zář: Pohledávka za výrobky	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
10 Říjen: Inkaso za výrobky v říjnu	0,00	45 000 000,00	-45 000 000,00
10 Říjen: Pohledávka za výrobky	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
11 Listopad: Inkaso za výrobky v listopadu	0,00	55 000 000,00	-55 000 000,00
11 Listopad: Pohledávka za výrobky	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
12 Prosinec: Inkaso zbytku pohledávek	0,00	15 000 000,00	-15 000 000,00
Pohledávky z obchodních vztahů Celkem	200 000 000,00	200 000 000,00	0,00
Pozemky			
07 Červenec: Pořízení pozemku	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
Pozemky Celkem	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
Movité věci			
07 Červenec: Pořízení strojů a zařízení	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
Movité věci Celkem	50 000 000,00	0,00	50 000 000,00
Stavby			

Popisky řádků	Má Dáti	Dal	Konečný zůstatek
07 Červenec: Pořízení výrobní haly	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
Stavby Celkem	40 000 000,00	0,00	40 000 000,00
Zboží na skladě a v prodejnách			
03 Březen: Pořízení zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
03 Březen: Prodané zboží v ceně pořízení	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
04 Duben: Pořízení zboží	20 000 000,00	0,00	20 000 000,00
04 Duben: Prodané zboží v ceně pořízení	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
05 Květen: Prodané zboží v ceně pořízení	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
Zboží na skladě a v prodejnách Celkem	30 000 000,00	30 000 000,00	0,00
Bankovní úvěry dlouhodobé			
07 Červenec: Přijetí úvěru na investici	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Bankovní úvěry dlouhodobé Celkem	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Bankovní úvěry krátkodobé			
08 Srpen: Přijetí krátkodobého úvěru	0,00	20 000 000,00	-20 000 000,00
12 Prosinec: Úhrada krátkodobého úvěru	20 000 000,00	0,00	20 000 000,00
Bankovní úvěry krátkodobé Celkem	20 000 000,00	20 000 000,00	0,00
Ostatní kapitálové fondy			
07 Červenec: Vklad do vlastního kapitálu	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Ostatní kapitálové fondy Celkem	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
Základní kapitál			
00 Leden : Vklad do základního kapitálu	0,00	100 000,00	-100 000,00
Základní kapitál Celkem	0,00	100 000,00	-100 000,00
Zaměstnanci			
02 Únor: Dlužné čisté mzdy	0,00	55 500,00	-55 500,00
03 Březen: Dlužné čisté mzdy	0,00	55 500,00	-55 500,00
03 Březen: Úhrada mezd z února	55 500,00	0,00	55 500,00
04 Duben: Dlužné čisté mzdy	0,00	55 500,00	-55 500,00
04 Duben: Úhrada mezd z března	55 500,00	0,00	55 500,00
05 Květen: Dlužné čisté mzdy	0,00	55 500,00	-55 500,00
05 Květen: Úhrada mezd z dubna	55 500,00	0,00	55 500,00
06 Červen: Úhrada mezd z května	55 500,00	0,00	55 500,00
09 Zář: Závazek zaplatit čisté mzdy	0,00	555 000,00	-555 000,00
10 Říjen: Úhrada mezd ze září	555 000,00	0,00	555 000,00
10 Říjen: Závazek zaplatit čisté mzdy	0,00	555 000,00	-555 000,00
11 Listopad: Úhrada mezd z října	555 000,00	0,00	555 000,00
11 Listopad: Závazek zaplatit čisté mzdy	0,00	555 000,00	-555 000,00
12 Prosinec: Úhrada mezd z listopadu	555 000,00	0,00	555 000,00
Zaměstnanci Celkem	1 887 000,00	1 887 000,00	0,00
Závazky z obchodních vztahů			
01 Leden: Úhrada části IT služeb	50 000,00	0,00	50 000,00
01 Leden: Úhrada části nájemného	100 000,00	0,00	100 000,00
01 Leden: Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00
01 Leden: Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
02 Únor: Úhrada části IT služeb	50 000,00	0,00	50 000,00
02 Únor: Úhrada části nájemného	100 000,00	0,00	100 000,00
02 Únor: Úhrada IT služeb z ledna	50 000,00	0,00	50 000,00
02 Únor: Úhrada nájmu z ledna	100 000,00	0,00	100 000,00
02 Únor: Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00
02 Únor: Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
03 Březen: Úhrada části IT služeb	50 000,00	0,00	50 000,00
03 Březen: Úhrada části nájemného	100 000,00	0,00	100 000,00
03 Březen: Úhrada IT služeb z února	50 000,00	0,00	50 000,00
03 Březen: Úhrada nájmu z února	100 000,00	0,00	100 000,00
03 Březen: Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00

Popisky řádků	Má Dáti	Dal	Konečný zůstatek
03 Březen: Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
03 Březen: Závazek zaplatit zboží	0,00	10 000 000,00	-10 000 000,00
04 Duben: Částečná úhrada zboží	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
04 Duben: Úhrada části IT služeb	50 000,00	0,00	50 000,00
04 Duben: Úhrada části nájemného	100 000,00	0,00	100 000,00
04 Duben: Úhrada IT služeb z března	50 000,00	0,00	50 000,00
04 Duben: Úhrada nájmu z března	100 000,00	0,00	100 000,00
04 Duben: Úhrada za zboží z března	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
04 Duben: Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00
04 Duben: Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
04 Duben: Závazek zaplatit zboží	0,00	20 000 000,00	-20 000 000,00
05 Květen: Úhrada IT služeb	100 000,00	0,00	100 000,00
05 Květen: Úhrada IT služeb z dubna	50 000,00	0,00	50 000,00
05 Květen: Úhrada nájemného	200 000,00	0,00	200 000,00
05 Květen: Úhrada nájmu z dubna	100 000,00	0,00	100 000,00
05 Květen: Úhrada za zboží z dubna	10 000 000,00	0,00	10 000 000,00
05 Květen: Závazek - nájemné	0,00	200 000,00	-200 000,00
05 Květen: Závazek IT služby	0,00	100 000,00	-100 000,00
07 Červenec: Úhrada investic	100 000 000,00	0,00	100 000 000,00
07 Červenec: Závazek uhradit investice	0,00	100 000 000,00	-100 000 000,00
08 Srpen: Částečná úhrada materiálu	35 000 000,00	0,00	35 000 000,00
08 Srpen: Závazek za zaplatit materiál	0,00	50 000 000,00	-50 000 000,00
09 Září: Úhrada materiálu v září	30 000 000,00	0,00	30 000 000,00
09 Září: Úhrada služeb v září	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00
09 Září: Závazek zaplatit nákup mat.	0,00	30 000 000,00	-30 000 000,00
09 Září: Závazek zaplatit služby	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
10 Říjen: Úhrada materiálu v říjnu	35 000 000,00	0,00	35 000 000,00
10 Říjen: Úhrada služeb v říjnu	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00
10 Říjen: Úhrada služeb ze září	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00
10 Říjen: Závazek zaplatit nákup mat.	0,00	40 000 000,00	-40 000 000,00
10 Říjen: Závazek zaplatit služby	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
11 Listopad: Úhrada materiálu v listopadu	20 000 000,00	0,00	20 000 000,00
11 Listopad: Úhrada služeb v listopadu	3 000 000,00	0,00	3 000 000,00
11 Listopad: Úhrada služeb z října	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00
11 Listopad: Závazek zaplatit služby	0,00	5 000 000,00	-5 000 000,00
12 Prosinec: Úhrada služeb z listopadu	2 000 000,00	0,00	2 000 000,00
Závazky z obchodních vztahů Celkem	266 500 000,00	266 500 000,00	0,00
4-Pasiva Celkem	288 387 000,00	388 487 000,00	-100 100 000,00
5-Rozvaha			
Daň z příjmů			
13 Zúčtování daně z příjmů: Závazek zaplatit daň	0,00	5 628 000,00	-5 628 000,00
Daň z příjmů Celkem	0,00	5 628 000,00	-5 628 000,00
Ostatní přímé daně			
02 Únor: Sražená daň z mezd	0,00	10 000,00	-10 000,00
03 Březen: Sražená daň z mezd (DPFO)	0,00	10 000,00	-10 000,00
03 Březen: Úhrada DPFO z února	10 000,00	0,00	10 000,00
04 Duben: Sražená daň z mezd (DPFO)	0,00	10 000,00	-10 000,00
04 Duben: Úhrada DPFO z března	10 000,00	0,00	10 000,00
05 Květen: Sražená daň z mezd (DPFO)	0,00	10 000,00	-10 000,00
05 Květen: Úhrada DPFO z dubna	10 000,00	0,00	10 000,00
06 Červen: Úhrada DPFO z května	10 000,00	0,00	10 000,00
09 Září: Závazek zaplatit DPFO	0,00	98 000,00	-98 000,00
10 Říjen: Úhrada DPFO ze září	98 000,00	0,00	98 000,00
10 Říjen: Závazek zaplatit DPFO	0,00	98 000,00	-98 000,00

Popisky řádků	Má Dáti	Dal	Konečný zůstatek
11 Listopad: Úhrada DPFO z října	98 000,00	0,00	98 000,00
11 Listopad: Závazek zaplatit DPFO	0,00	98 000,00	-98 000,00
12 Prosinec: Úhrada DPFO z listopadu	98 000,00	0,00	98 000,00
Ostatní přímé daně Celkem	334 000,00	334 000,00	0,00
Zúčtování SZP			
02 Únor: Sražené SZP	0,00	34 500,00	-34 500,00
03 Březen: Sražené SZP	0,00	34 500,00	-34 500,00
03 Březen: Úhrada SZP z února	34 500,00	0,00	34 500,00
04 Duben: Sražené SZP	0,00	34 500,00	-34 500,00
04 Duben: Úhrada SZP z března	34 500,00	0,00	34 500,00
05 Květen: Sražené SZP	0,00	34 500,00	-34 500,00
05 Květen: Úhrada SZP z dubna	34 500,00	0,00	34 500,00
06 Červen: Úhrada SZP z května	34 500,00	0,00	34 500,00
09 Září: Závazek zaplatit SZP	0,00	347 000,00	-347 000,00
10 Říjen: Úhrada SZP ze září	347 000,00	0,00	347 000,00
10 Říjen: Závazek zaplatit SZP	0,00	347 000,00	-347 000,00
11 Listopad: Úhrada SZP z října	347 000,00	0,00	347 000,00
11 Listopad: Závazek zaplatit SZP	0,00	347 000,00	-347 000,00
12 Prosinec: Úhrada SZP z listopadu	347 000,00	0,00	347 000,00
Zúčtování SZP Celkem	1 179 000,00	1 179 000,00	0,00
Celkový součet	1 238 828 000,00	1 238 828 000,00	0,00

BUSINESS A FINANCE

Jak se obchodní operace propisují do financí a ovlivňují finanční situaci firmy

Michal Kuděj

Jaroslav Schönfeld

Vydal Stanislav Juhaňák – TRITON v Praze roku 2024

jako svou 3012. publikaci.

Text neprošel redakční ani jazykovou úpravou.

Obálka Renata Brtnická.

ISBN 978-80-7684-436-0 (pdf)